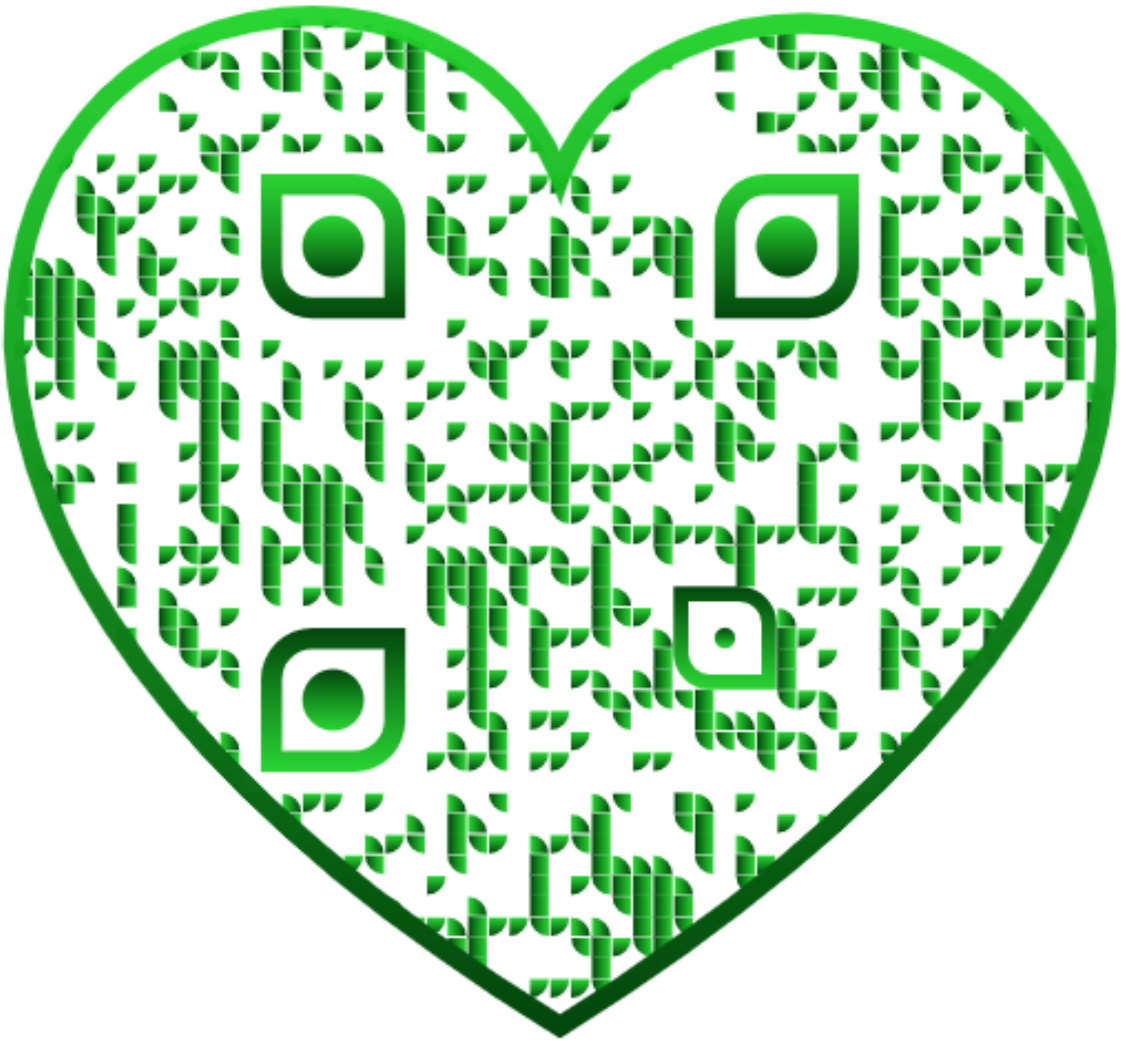
Qu'est-ce que les chefs ont de plus que nous ?

René Delamaire

EYROLLES



Qu'est-ce que les chefs ont de plus que nous ?

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54507-4

René Delamaire
Docteur en psychologie

Qu'est-ce que les chefs ont de plus que nous ?

EYROLLES

Dans la même collection

Berger V., *Les Dépendances affectives – Aimer et être soi*, 2007.
Brunner R., *Psychanalyse des passions dans l'entreprise*, 2009.
Denis S., *Avoir de la repartie en toutes circonstances*, 2008.
Fradin J., *L'Intelligence du stress*, 2008.
Jullien F., *Découvrir sa personnalité et celle des autres*, 2009.
Nadoulek B., *Survivre dans la jungle civilisée*, 2009.

Remerciements

Je remercie les quarante dirigeants français et étrangers qui ont accepté de bonne grâce de se plier aux contraintes des entretiens, notamment en se soumettant à « l'épreuve » du Rorschach, ainsi que les consultants de haut niveau qui les accompagnent quotidiennement et qui m'ont aidé dans ma recherche.

Je suis également reconnaissant à mes relecteurs : André Guittet et Patrick Guillot, Pia Landes, Vivien Simonnet et Emmanuel Schmidt, Catherine Rager, Véronique Hontarrède, Philippe Ducastaing…

Enfin, merci à mes éditrices, Stéphanie Ricordel et Fanny Morquin, sans qui ce livre n'aurait pu être publié.

Je dédie ce livre aux personnes qui m'ont soutenu durant mes années d'investissement dans le domaine de la psychologie, Arnaud Heim et Florence Oualid mais aussi Claudine Monnier, ainsi qu'à mes amis.

Table des matières

Préface XIII
Avertissement XV
Introduction 1

Chapitre 1 – Le renard 5

Chapitre 2 – Ils vivent une solitude essentielle à leur rôle 11
Des sacrifices nécessaires 13
Trouver la bonne distance 15
Un « métier à viande » 16
Questions de proximité 17
L'« impitoyable » empathie 19

Chapitre 3 – Ils préfèrent l'action à la relation 23
Le mythe de Narcisse revisité 25
Une tension universelle oppose relations et performances 26
Le bon Samaritain 28
Les SDF et les enfants 29

Chapitre 4 – Ils sont libres 31
Le risque des patrons voyous 33
Le fonctionnement du charisme 36
Une indépendance affective nécessaire 37

© Groupe Eyrolles

Chapitre 5 – Ils sont narcissiques 39
W. Reich et le caractère phallique narcissique 41
Le caractère narcissique du *DSM IV* *44*
Le lien à l'autre sous l'angle narcissique 47
À cheval entre deux mondes 50

Chapitre 6 – Ils sont méchants 53
Du narcissique au psychopathe 55
Une destructivité nécessaire 59
Des rapports efficaces et manipulateurs 62

Chapitre 7 – Ils sont « inachevés » 67
Œdipe et Narcisse 69
Une incomplétude féconde 71
Une quête impossible 73
Fusion et effondrement :
le problème des frontières inachevées *74*
Un mur protecteur *75*

Chapitre 8 – Ils ont manqué de soutien dans l'enfance 77
Un père ou une mère défaillant 80
Abandon et intrusion 83
D'une génération à l'autre 86
Des talents douloureux 87
Le cas des gourous 88

Chapitre 9 – Ils veulent réparer le monde 91
Béatrice la médiatrice 93
Trois étapes pour s'améliorer 95

Chapitre 10 – Ils ont une estime d'eux-mêmes instable 101
Roi du monde ou incapable 103
La pression de l'idéal 106

© Groupe Eyrolles

Un gage d'efficacité 108
Une rançon du talent ? 109
Du doute au sentiment d'imposture 110
Un handicap pour le bonheur 111

Chapitre 11 – Ils poursuivent un autre style de bonheur 113
Quand ils « se lâchent » 115
Le revers de la médaille : pression et dépression 116
Une première explication : tyrannie de l'idéal et porosité du moi 119
Une seconde explication : complexité et/ou détresse 120
L'albatros : un type spécifique de bonheur ? 122

Chapitre 12 – Sœur Emmanuelle 125
Le narcissisme 127
Les deux pôles 129
La dureté au service d'un idéal 129
« Embrasse-moi comme tu embrasserais ta fille » 130
Des parents défaillants 131
Le rapport aux autres 132

Conclusion 135

Références 141
Bibliographie 141
Filmographie 143

© Groupe Eyrolles

Préface

Mon intérêt pour la psychologie du leadership est né de mon expérience personnelle des fonctions de direction.

Ingénieur de formation, j'ai en effet eu l'occasion d'assumer des responsabilités à différents niveaux hiérarchiques, que ce soit dans l'industrie ou le domaine de la formation et de la consultance. Un déclic eut lieu lorsqu'un cadre de mon service obtint une mutation et vint me faire ses adieux. Il me signifia combien il avait aimé travailler avec moi et précisa qu'il m'appréciait parce que j'étais chaleureux tout en sachant garder mes distances. Or, à l'époque, ce dernier point me posait de réels problèmes dans mes relations privées !

Le fait qu'un vice privé pût être une vertu publique n'était pas en soi une découverte, mais j'en vins rapidement à réaliser que le rôle de dirigeant ou de leader coïncidait souvent avec des fonctionnements appelés *narcissiques* en psychologie. Devenu psychologue, j'ai pu analyser en détail les conduites liées à l'exercice de responsabilités.

J'ai donc exploré la personnalité des dirigeants pendant une dizaine d'années, d'abord à l'université de Lyon II, puis lors de ma thèse de doctorat en psychologie clinique à l'université de Paris Nanterre.

© Groupe Eyrolles

Durant cette période, j'ai interrogé quarante dirigeants, principalement français, dans le cadre d'un entretien construit pour explorer certains thèmes spécifiques, notamment les moments forts de leur carrière, mais aussi leurs relations avec leurs collègues, leurs amis et leur famille. Suivait enfin l'épreuve du Rorschach, ou test des taches d'encre, dans laquelle on présente à l'individu une série de dix taches d'encre aux formes et couleurs ambiguës. On l'interroge de façon spécifique et standardisée, et ses réponses sont comparées à des bases de données statistiques. Leur positionnement par rapport aux moyennes fournit des indications sur le fonctionnement psychique de la personne interrogée[1].

Je m'efforce de vous livrer dans cet ouvrage l'essentiel de mes conclusions.

1. Je ne rentrerai pas ici dans le détail de discussions techniques et statistiques (ma thèse est consultable à l'université de Nanterre). Je mentionnerai juste les résultats utiles à la compréhension du propos et je citerai certaines réponses à titre d'illustration.

© Groupe Eyrolles

Avertissement

Cet ouvrage est focalisé sur la personnalité des leaders, mais cela ne doit pas conduire pour autant à surestimer leur importance ou leur influence. Ainsi, les idées émises ne remettent en cause ni la dynamique des groupes, ni l'importance des institutions, ni l'influence de l'environnement dans l'émergence des leaders.

Ce livre vise à préciser la spécificité des leaders, à traquer leurs points communs. Bien sûr, de telles similitudes ne peuvent être que des orientations très générales de leur personnalité, susceptibles de donner lieu concrètement aux caractères les plus variés. En aucun cas il n'est sous-entendu que les leaders se ressembleraient, même si cela peut arriver.

Enfin, il ne faut voir ici aucune évaluation de la qualité morale de leur influence ou de leur valeur en quelque domaine que ce soit, excepté bien sûr dans le fait de réussir à « mener » les autres. Ainsi, il ne s'agit pas de traiter des bonnes ou mauvaises façons de diriger un groupe, que ce soit sur le plan de l'efficacité ou de la morale. Par conséquent, aucun point de vue politique ou idéologique ne doit être inféré de ce texte.

© Groupe Eyrolles

Introduction

Qu'est-ce qu'un chef a de plus que nous ? La question est faussement naïve. Les leaders semblent souvent remplis de défauts qui ne seraient pas tolérés chez le commun des mortels. Et pourtant, ils occupent des positions éminentes dans la société. Il y a donc une contradiction apparente entre leur supériorité sociale et leur fonctionnement humain et moral souvent décevant.

Il existe bien une différence fondamentale entre les leaders et la plupart des personnes qui les suivent ou qu'ils dirigent. Cependant, cette différence se manifeste non par quelque chose en plus, mais au contraire par quelque chose en moins. Et c'est justement ce « moins » qui est indispensable pour diriger.

Il s'agit en réalité d'un moins d'« élevage ». Ce mot peut choquer, mais il correspond pourtant bien à l'expression « élever des enfants ». La notion est plus large que celle d'éducation. Elle désigne une socialisation incomplète ou inachevée dans le domaine des relations entre les individus. Les dirigeants et les leaders n'ont pas eu le même parcours de maturation psychique que leurs contemporains. Pour être plus précis, disons qu'ils n'ont pas mûri de la même manière et dans la même direction. C'est ce qui explique certaines conduites

© Groupe Eyrolles

parfois puériles, comme lorsque Ségolène Royal se vante d'avoir inspiré la campagne de Barack Obama, avant de se rétracter quand le ridicule de sa déclaration devient public.

Ce « moins » qui caractérise les leaders correspond à deux types de forces :

- premièrement, il révèle une capacité de résistance à l'éducation, probablement en raison de talents particuliers ;
- deuxièmement, il entraîne davantage de spontanéité et de créativité.

Cette lacune qui les rend efficaces a cependant un coût. La poursuite impérieuse de la performance déforme en effet la relation aux autres, dans un sens qui paraît égocentrique, voire méprisant. Cela traduit en réalité simplement l'orientation de tout un être vers un idéal impossible à atteindre.

A contrario, comme nous le verrons par la suite, une personne trop « civilisée » et qui ne saurait jamais marcher en dehors des sentiers battus aurait plus de difficultés à devenir leader.

Cet ouvrage décrit le fonctionnement psychique des leaders. Bien que les personnes dont les témoignages ont été retenus ici aient tous été des dirigeants d'entreprise ou de hauts responsables exerçant à l'intérieur de grandes sociétés, les hypothèses développées peuvent être étendues aux personnalités éminentes dans de nombreux domaines (artistes, sportifs, etc.).

Le chapitre 1 donne la parole à Daniel, qui a réfléchi sur sa carrière de dirigeant. Ses réflexions et son parcours illustrent nos propos. Au chapitre 2 sera exposée la difficulté de jouer le rôle de leader tout en maintenant avec les autres des relations satisfaisantes. Nous verrons dans le chapitre 3 que les leaders préfèrent l'action à la relation. Dans le chapitre 4 sera abordée la liberté d'esprit qui les caractérise. Au chapitre 5, nous décou-

© Groupe Eyrolles

vrirons le caractère narcissique, identifié par S. Freud et W. Reich vers 1930, parfaitement adapté au leadership. Nous tenterons de voir au chapitre 6 si les leaders sont réellement aussi mauvais que les peignent les médias. Le chapitre 7 met en évidence le fait que les leaders ne semblent pas avoir mûri comme tout le monde. Au chapitre 8, nous l'expliquerons en évoquant leur « enfance malheureuse ». Le chapitre 9 traitera de leur souhait de « réparer » le monde. Dans le chapitre 10, nous verrons que les leaders ont souvent une estime d'eux-mêmes instable, ce qui peut être source de souffrances. Ce dernier point sera développé au chapitre 11. Enfin, le chapitre 12 est consacré à l'exemple d'un leader narcissique et bénéfique en la personne de sœur Emmanuelle.

© Groupe Eyrolles

1

Le renard

© Groupe Eyrolles

« Je suis intéressé par votre démarche. Vous voulez savoir ce qui nous fait courir jusqu'au sommet et ce qui nous donne envie d'y rester ? Je pense pouvoir vous donner quelques explications. En d'autres termes, j'ai ma théorie sur pourquoi et comment on devient dirigeant. Cela vous intéresse de l'écouter ? »

Telles sont peu ou prou les premières paroles de Daniel, président de société sur le point de prendre sa retraite. Nous le retrouverons à plusieurs reprises, tant son parcours illustre le propos de ce livre. Voici ses premières déclarations :

« Il y a quinze ans, le directeur général de V. m'a dit : "Pour être dirigeant, il faut être mégalo ou usurpateur." J'ai bien aimé cette vision des choses, cette radicalisation sympathique.

À l'origine, j'étais un peu usurpateur. Je n'étais pas destiné à être dirigeant. Mon rêve était de devenir metteur en scène de films. Je rejetais profondément le monde froid, policé et sans joie des grandes multinationales dans lequel j'évolue aujourd'hui.

Lorsque j'ai quitté mon école d'ingénieurs, j'ai répondu à une annonce dans le domaine de la publicité, pour la moitié de la paie d'un ingénieur à l'époque. Or j'étais bègue et il fallait parler tout le temps, pour les débriefings. C'était donc pour moi un pari incroyable, je me suis dit : ou ça passe ou ça casse ! J'ai beaucoup souffert, mais au bout de trois ans je n'étais plus bègue…

Lorsqu'on traverse de telles épreuves, pleines d'humiliations, on s'arme. On devient mauvais, méchant, on acquiert un esprit de tueur, ce qui aide à survivre dans un monde hostile. Il y a donc surtout une sorte d'énergie sauvage au démarrage, le fait d'en vouloir mortellement aux autres. Mes valeurs, je les ai apprises par la suite. Adolescent, j'étais complexé et renfermé, mais j'avais cette pulsion de survie. C'était moi ou les autres !

Ensuite, j'ai eu de la chance, car j'ai rencontré Monsieur M., le patron de W. Pour la première fois, une personne a représenté pour moi un idéal. J'aurais voulu être cet homme. Je me rappelle le jour précis où j'ai été convié chez lui. Je me revois sur le seuil de

© Groupe Eyrolles

son immense propriété ; lui arrivait au loin à cheval, comme au milieu du XVIIIe siècle. C'était un homme éblouissant, qui avait de nombreuses maîtresses. Mon rêve était de prendre sa place. Trente ans plus tard, je l'ai fait.

Cependant, je n'ai jamais eu envie d'être dirigeant. Les grandes messes ne m'attirent pas. En revanche, j'apprécie d'avoir une autonomie importante pour tracer le parcours économique d'un groupe, comme c'est le cas dans une PME… J'ai l'impression alors d'être le capitaine d'un grand bateau : je ne suis pas membre d'une escadrille, je suis responsable d'une communauté humaine.

Jamais je ne me suis dit : "J'ai enfin le pouvoir." Cela ne m'intéresse pas. En revanche, j'aime sentir l'influence ou le respect porté à l'organisation dont je suis le maître.

Le management m'a appris à être manipulateur. On m'appelait "le renard", ce n'est pas très positif. Un bègue apprend à écouter. C'est l'une de mes forces, on me reconnaît une grande empathie. Écouter sans parler donne un pouvoir gigantesque : l'autre est gratifié et on comprend énormément de choses. Et puis je parviens à influencer les autres, même en parlant peu.

J'ai eu une vie professionnelle extraordinaire, je ne me suis jamais ennuyé. Le stress est pour moi un élément de vie à conserver, il fait avancer. La sérénité me semble comparable à la mort… »

Le surnom de Daniel montre qu'il se classe sans doute un peu en marge de la catégorie des « grands fauves » censés hanter les directions des multinationales ou des grandes organisations du monde moderne. Peut-être est-ce lié à certains de ses problèmes spécifiques comme le bégaiement…

Plusieurs aspects de sa personnalité sont cependant partagés par de nombreux dirigeants. Nous les approfondirons au fil des chapitres, mais attardons-nous déjà sur trois points :

- les enjeux liés à l'estime de soi, qui se traduisent par l'emploi des mots *mégalo* et *usurpateur*. Dans chacun de ces deux

© Groupe Eyrolles

termes, on trouve une tendance à l'affirmation forte de soi et un doute quant à la légitimité de cette affirmation. Lorsqu'on qualifie une personne de mégalomane, on indique bien que sa folie des grandeurs dépasse ses capacités réelles. De même, la qualifier d'usurpatrice exprime l'idée qu'elle ne mérite pas sa position sociale. Or elle l'a pourtant délibérément conquise. Prétention et doute quant à soi-même constituent les deux pôles opposés d'une tension que nous retrouverons dans tout l'ouvrage. Puisqu'elle concerne l'estime de soi, elle est qualifiée de *narcissique* ;

- le recul dans la relation à autrui qui permet de l'influencer. Il s'agit d'une véritable indépendance affective dans ce domaine, grâce à laquelle l'individu peut gérer l'hostilité du monde professionnel : manipuler autrui, être un « tueur » permet de réussir dans un univers dur ;
- l'importance de l'œuvre à accomplir, qui justifie le recul relationnel précédent : il s'agit d'une mission exaltante (Daniel se sent « responsable d'une communauté humaine ») et gratifiante (il dit avoir eu « une vie professionnelle extraordinaire »).

© Groupe Eyrolles

2

Ils vivent une solitude essentielle à leur rôle

© Groupe Eyrolles

Sans compter le nombre de courtisans intéressés qui entourent les personnes éminentes, la fonction même de leader limite la possibilité d'amitiés librement choisies. Le public se charge de le leur rappeler au besoin. C'est ce qui s'est passé lorsqu'ont été critiqués les liens entre François Mitterrand et René Bousquet, impliqué dans la collaboration avec les nazis. C'est plus généralement le sens de la citation suivante, attribuée à Charles de Gaulle :

« Les hommes peuvent avoir des amis, pas les hommes d'État. »

C'est plus banalement le cas des dirigeants en entreprise, qui doivent pouvoir licencier un collaborateur indélicat, même lorsque c'est un vieil ami.

Des sacrifices nécessaires

Le film *Master and Commander* de Peter Weir raconte les aventures du capitaine d'un vaisseau à voiles au XVIII^e^ siècle. Alors que le navire affronte une tempête, il se retrouve en situation critique. En effet, l'un de ses mâts principaux est tombé à l'eau. Retenu au navire par les cordages, pesant du poids des voiles et de l'eau qui s'y est accumulée, il menace d'entraîner le vaisseau et son équipage par le fond. La solution évidente consisterait à couper les cordages qui retiennent le mât au navire, mais un matelot est prisonnier sur ce mât et il serait alors voué à une mort certaine. Le capitaine finit par ordonner de séparer le mât du reste du bateau.

Nous voyons ici que, pour le bien de l'ensemble de l'équipage, le capitaine ne doit pas trop tarder à prendre la décision cruciale, au risque de perdre des centaines de vies. Dans une telle situation, un engourdissement de la sensibilité par rapport à autrui (le matelot sur son mât) est un avantage significatif pour le leader, ceux qui le suivent et leurs proches…

Cette scène met en évidence une capacité fondamentale qui est exigée à tout moment du leader : celle de sacrifier des liens

© Groupe Eyrolles

personnels pour le bien du collectif. Ne nous méprenons pas : à cet instant, le capitaine est extrêmement « sensible » aux enjeux liés à la survie de l'équipage, mais pour être efficace il doit prendre du recul par rapport aux sentiments qu'il peut éprouver pour le matelot isolé.

Cette situation peut paraître extrême. En voici donc une autre, moins spectaculaire : le film *The Bad and the Beautiful* de Vicente Minelli dépeint, sans doute de façon autobiographique, les relations tourmentées entre des acteurs et un metteur en scène. Il s'ouvre sur la convocation de quelques acteurs renommés chez un producteur. Celui-ci leur propose de tourner avec un metteur en scène qu'ils ont connu par le passé. Leur première réaction consiste à rejeter tout nouveau contact avec cet homme qui les a traités sans ménagement. Puis de *flash-back* en *flash-back*, ils sont amenés à reconnaître que c'est ainsi qu'il a su tirer le meilleur parti d'eux-mêmes, qu'il les a révélés au public et les a transformés en stars. La capacité de ce metteur en scène à œuvrer pour le bien de sa troupe (ou de son film), sans sacrifier à une délicatesse excessive vis-à-vis de chaque individu, a fait de lui un leader efficace.

Un exemple particulièrement clair est celui de l'admonestation du président N. Sarkozy à ses ministres en avril 2009. Ses interventions musclées visaient ceux de ses collaborateurs qui s'épanchaient en public, soucieux de leur avenir personnel dans les futurs gouvernements :

> « Je vous demande donc de vous calmer et de cesser ces petits jeux ridicules dans la presse. […] Vous ne vous rendez pas compte du mal que cela nous fait collectivement[1]. »

Le Canard enchaîné cite ensuite le commentaire d'un ministre :

> « Ce qu'il a dit n'est pas du niveau d'un président de la République, (…) il est vraiment trop con de réagir comme ça. »

1. *Le Canard enchaîné*, 22 avril 2009.

© Groupe Eyrolles

À travers cet exemple, on voit que le leader (N. Sarkozy) ne craint pas de s'aliéner ses proches, parce qu'il a en vue l'ensemble du collectif qu'il dirige (ici la nation). Il est ainsi plus sensible au groupe qu'il conduit qu'à ses collègues.

Le consultant et psychanalyste américain Michael Maccoby a également illustré cette singularité du leadership dans son livre *The Gamesman*[1], qui date des années 1970. Il y décrit le fonctionnement de dirigeants dans l'industrie de pointe. Il met notamment en évidence la dichotomie entre « qualités de cœur » et « qualités de tête », ces dernières étant exigées des leaders pour un fonctionnement optimal de l'entreprise. Il montre comment les cadres les plus honnêtes et les plus à même de faire preuve de compassion sont les moins bien équipés pour survivre sans trop souffrir et donc progresser dans la hiérarchie. *A contrario*, les plus doués pour s'élever se sont construit une carapace émotionnelle, qui les empêche ensuite de se relier avec bonheur à leurs conjoints et enfants.

Trouver la bonne distance

Dans cet ouvrage, nous préférerons parler de *distance* plutôt que de *carapace*. En raison de son rôle même, le leader ou le dirigeant doit réguler finement la distance qu'il met entre lui et les autres. Il n'a pas la liberté de lâcher prise, de s'abandonner au plaisir de relations interpersonnelles « pures » (sans enjeu professionnel).

Cette attitude de contrôle s'impose d'ailleurs dès qu'un objectif de travail est poursuivi. Le rédacteur en chef de *Rock and Folk* explique ainsi la longévité des Stones par le fait « qu'ils ne se sont pas laissé berner par des histoires d'amitié. Lorsque Brian Jones, leur premier guitariste, a déconné, ils l'ont viré[2] ».

1. « Le joueur ».
2. *20 minutes*, 7 juillet 2003.

© Groupe Eyrolles

Mais écoutons Tatiana, directrice d'une entreprise de transport aérien, interrogée sur ses relations avec ses collègues :

> « Avec mes supérieurs, je ne suis ni docile ni rebelle, mais à la bonne distance. Je ne suis pas courtisane, je trouve cela dégradant pour une femme. Cela m'a d'ailleurs posé un problème avec le président de ma précédente entreprise. De toute façon, je ne l'aimais pas sous prétexte qu'il était président.
>
> Avec mes subalternes, je peux être très dure, mais je suis penchée vers eux et non vers la direction. »

Au-delà des rapports de genre, c'est bien la notion de distance et même de « bonne distance » qui est invoquée. Nous la retrouverons tout au long de l'ouvrage. Cette distance s'associe naturellement à une certaine indépendance d'esprit, atout important lorsque l'on dirige un collectif.

Vis-à-vis de ses subalternes, le discours de Tatiana traduit deux mouvements inverses : le rapprochement (« je suis penchée vers ») et le fait au contraire de prendre de la distance (« je peux être très dure »). Elle régule ainsi de manière très contrôlée la distance qui la sépare de ses subordonnés. Néanmoins, cette distance n'exclut pas les bons rapports. Tatiana précise ainsi :

> « Je suis très coopérative, je pense être une bonne camarade. Je n'aime pas abaisser les gens. J'ai déjà eu l'occasion de coordonner mes pairs, et il y a toujours eu une reconnaissance mutuelle. »

Un « métier à viande »

Plusieurs dirigeants se disent d'eux-mêmes solitaires. Ils ajoutent qu'on ne peut s'investir à la fois dans sa vie professionnelle et dans sa vie privée, en raison du manque de disponibilité dû aux longues heures de travail effectuées.

© Groupe Eyrolles

Au-delà de ces difficultés, certains avouent, comme Blaise, que les relations ne sont pas leur point fort. Si on lui renvoie l'image de réussite dont il peut légitimement être fier (il est directeur général d'une importante société de production), il répond :

> « Quelle réussite ? Je ne vous ai pas parlé de ma vie familiale ! »

Écoutons Ignace, aujourd'hui directeur général :

> « Au début de ma carrière, mon métier était un métier à viande, c'est-à-dire que je dirigeais des centaines, voire des milliers de personnes peu qualifiées pour une mission unique. Cela n'avait rien à voir avec le travail de dirigeant que je pratique aujourd'hui, pour lequel il faut jouer des rôles extrêmement variés, depuis le financement des projets jusqu'à leur réalisation. »

La crudité de l'expression « métier à viande » renvoie à une certaine liberté de penser : pour pouvoir s'exprimer ainsi, il faut être dégagé des conventions, des considérations morales. Pour Ignace, les employés ne sont pas distincts, dans la mesure où ils effectuent tous la même activité.

Une telle dépersonnalisation est par définition peu compatible avec le développement de relations interpersonnelles, dans lesquelles chacun est finement différencié. Il est possible qu'Ignace ait la souplesse et la richesse psychique nécessaires pour changer de registre relationnel lorsqu'il n'est plus dans un cadre professionnel. Mais il est aussi envisageable qu'il n'en soit pas capable ou que son entourage ne l'y aide pas.

Questions de proximité

Par conséquent, les dirigeants traduisent assez logiquement souvent un besoin de proximité insatisfait. C'est comme si la distance relationnelle, utile pour le rôle qu'ils ont à jouer, induisait un éloignement pénible et frustrant dans le registre des contacts humains.

© Groupe Eyrolles

Blaise confie qu'en tant que dirigeant il se sent obligé d'être distant vis-à-vis de ses subalternes et qu'il ne peut échanger valablement qu'avec ses pairs… et encore.

On sait depuis les expériences de H. F. Harlow[1] avec de jeunes singes que le besoin de contact est profond : si l'on propose aux animaux deux mères factices, l'une en fer mais pourvue de lait, l'autre en peluche mais sans lait, ils peuvent préférer la seconde.

Les leaders ont adopté un mode de relation au monde qui va de pair avec une distance vis-à-vis d'autrui, peut-être d'ailleurs par adaptation à un environnement précoce décevant[2]. Mais, par la suite, ce fonctionnement les empêche de satisfaire pleinement leur besoin de contact. C'est ce qu'on peut appeler le « complexe du hérisson » : celui-ci ne peut se rapprocher suffisamment de ses congénères à cause de ses piquants (qui constituent par ailleurs ses défenses), alors qu'il a besoin d'eux pour lutter contre le froid.

Chez Daniel, l'insatisfaction relationnelle se manifeste à travers ce thème précis et récurrent d'une proximité difficile :

> « Vis-à-vis de mes subalternes, je me sens un peu lointain, par nature malheureusement. Avec l'âge, j'ai transformé la solitude du chef en comportement (non délibéré) d'homme à l'écart, car c'est dur de sanctionner en essayant d'être proche. Avec les inconnus, je suis en quête de convivialité et de chaleur. Avec mes amis[3], je suis à la fois chaleureux et lointain. »

La notion de distance est également centrale dans ses relations avec ses enfants, sa fratrie, son père et sa mère… C'est également le thème de son unique ouvrage littéraire. La distance et le

1. Rapportées par John Bowlby dans *Attachement et perte.*
2. *Cf.* « 8. Ils ont manqué de soutien dans l'enfance ».
3. En réalité, Daniel a perdu ses amis au cours de sa vie, et ses compagnons les plus proches sont désormais, outre sa famille, certains de ses collègues.

© Groupe Eyrolles

manque marquent donc dès l'origine et jusqu'à l'âge adulte le parcours relationnel de Daniel, qui devint de ce fait très solitaire.

L'entretien avec ce dirigeant[1] se déroula dans une salle de réunion. Le psychologue entra le premier, déposa ses documents, sortit de la salle et revint après quelques secondes d'absence pour trouver ceux de son interlocuteur tout contre les siens. Il prit soin de reprendre un peu d'espace en s'asseyant, aussitôt suivi de près dans la même direction par Daniel. Lorsque le psychologue annonça à la fin de la première partie du protocole qu'il était temps de passer au Rorschach, le dirigeant fit cette réflexion : « Il faut que l'on se rapproche, alors ! » Le sens de cette conduite apparut lors de l'analyse du test : Daniel présente un besoin de proximité insatisfait.

L'établissement d'une certaine distance vis-à-vis des autres peut être une nécessité opérationnelle ou, nous le verrons, un trait de personnalité renforcé précocement. Il s'agit à chaque fois d'un entraînement, mais certains commencent plus tôt que les autres l'apprentissage des relations instrumentales…

Notons que les deux traits principaux différenciant statistiquement les dirigeants de la population générale au Rorschach renvoient tous deux à la notion de distance : ce sont une distance critique vis-à-vis de soi et une distance frustrante vis-à-vis d'autrui.

L'« impitoyable » empathie

C'est Blaise qui décrit le mieux, dans une formule saisissante, le positionnement relationnel du dirigeant :

> « Il faut savoir gérer l'empathie[2] et l'hostilité sans états d'âme vis-à-vis de la médiocrité. »

1. Dans le cadre de ma thèse (*cf.* Préface).
2. Empathie : mode de connaissance intuitive d'autrui, qui repose sur la capacité de se mettre à la place de l'autre.

© Groupe Eyrolles

Le leader exige l'excellence de ses collaborateurs, il est donc peu enclin à supporter la médiocrité. Ce concept d'une « impitoyable empathie » traduit bien l'équilibre subtil qu'ont à réaliser ceux qui occupent de tels postes.

Avec certains dirigeants, ces jeux de distance régulée sont perceptibles sous la forme d'une méfiance de fond. Ainsi, Ignace souligne qu'une qualité indispensable pour être dirigeant est de savoir cerner son interlocuteur. Il critique d'ailleurs ses collègues polytechniciens qui en sont incapables. Lui-même analyse toujours rapidement la tenue des personnes qu'il rencontre pour la première fois, afin d'en tirer des conclusions sur leur fonctionnement psychique.

Il peut effectivement s'agir d'empathie, mais c'est une empathie partielle, au service d'objectifs particuliers et non au service précis de l'interlocuteur considéré, comme c'est le cas pour un psychothérapeute vis-à-vis de son patient par exemple.

L'empathie est un mode de connaissance de l'humain auquel s'est beaucoup intéressé Heinz Kohut, psychanalyste dissident spécialiste du narcissisme :

> « Notre aptitude à pénétrer le psychisme d'autrui tient au fait que dans notre structure mentale la plus précoce, les sentiments, les actes, le comportement de notre mère étaient inclus dans notre soi. Cette empathie primaire avec la mère nous permet par la suite de constater que dans une large mesure, les expériences fondamentales intérieures d'autrui sont semblables aux nôtres. Les premières perceptions des sentiments, des désirs et des pensées d'autrui surviennent dans le cadre d'une conception narcissique du monde ; l'empathie appartient donc à la structure innée du psychisme humain et demeure jusqu'à un certain point liée aux processus primaires[1]. »

1. « De l'empathie », dans *Formes et transformations du narcissisme*, *dix ans de psychanalyse en Amérique* cité par Agnès Oppenheimer dans *Heinz Kohut*.

© Groupe Eyrolles

Ce mode de connaissance instinctif d'appréhension de la réalité s'oppose aux formes non empathiques d'observation, acquises ultérieurement, qui, elles, ne permettent pas de percevoir ce que ressent autrui.

Mais l'empathie décrite par H. Kohut est celle d'un nourrisson qui déchiffre autrui en fonction de ses besoins propres et non pour la personne considérée globalement.

Il est vrai que, vue de l'extérieur, l'absence de prise en compte de l'autre dans sa globalité peut être frappante. Mais ce qui est un défaut dans les conduites privées s'avère fort utile dans un contexte professionnel. En particulier, le manque d'empathie « globale » permet de ne pas s'embarrasser d'états d'âme lorsqu'une décision désagréable est à prendre, ce qui ne peut être épargné aux responsables de collectifs.

Citons Bernard Tapie refusant au footballeur Basile Boli la sortie de terrain lors du match de finale de Coupe d'Europe en 1993. B. Boli souffrait physiquement, mais son manager n'a pas cédé à la compassion et l'a contraint à continuer. Il a bien fait, car B. Boli a marqué le but de la victoire cinq minutes plus tard…

Dans ce cas, la prise de distance par rapport à une éthique compassionnelle, souvent dominante de nos jours, est liée à une vision tactique ou stratégique d'ensemble : la personne du joueur n'est pas vue pour elle-même, c'est un simple pion dans l'équipe que le responsable pilote vers le succès. En revanche, ce dernier sait parfaitement discerner les subtilités du fonctionnement de l'individu qu'il dirige. En l'occurrence, il s'agissait de saisir le potentiel durable de Boli, au-delà de ce que le joueur affichait consciemment. C'est un bel exemple de ce talent psychologique sélectif mais essentiel du leader, de son empathie très ciblée.

© Groupe Eyrolles

3

Ils préfèrent l'action à la relation

© Groupe Eyrolles

Nous venons de le voir, les dirigeants accordent plus d'importance à la conduite de l'organisation qu'ils gèrent qu'aux relations interpersonnelles. Cet arbitrage entre l'œuvre qu'ils ont à accomplir, avec en corollaire la solitude, et leur relation à autrui est le véritable choix originaire de Narcisse, contrairement aux représentations courantes.

Le mythe de Narcisse revisité

Sur le tableau du Caravage, on peut voir Narcisse se mirant dans l'eau. C'est la représentation traditionnelle des personnes dites narcissiques, qui s'admirent ou sont fascinées par leur propre image.

Revenons à l'origine du mythe. Narcisse a été puni par une déesse pour avoir été insensible aux sentiments d'un jeune homme, Ameinias, et d'une nymphe, Écho, qui étaient amoureux de lui. La déesse a décidé de le faire tomber amoureux à son tour d'un objet inaccessible, sa propre image. Il en mourra, et sur le lieu de sa mort poussera une fleur aux propriétés narcotiques à laquelle on donnera son nom.

C'est donc l'insensibilité de Narcisse[1] qui est à l'origine de son destin fatal. Voilà déjà un premier décalage par rapport à la signification traditionnelle du mot *narcissisme*, souvent traduit par « amour excessif de soi ». Une relative indifférence aux autres, ce n'est pas tout à fait la même chose !

Mais si les autres ne l'intéressent pas, qu'est-ce qui intéresse notre Narcisse ? André Gide a interprété ce mythe à sa façon dans un de ses premiers ouvrages. Il affirme que si Narcisse se regarde, c'est qu'« il cherche à donner une forme à son âme qu'il sait belle, à créer…[2] ».

1. Il est à noter que *Narcisse* vient de la racine grecque *narké*, signifiant « engourdi » ou « ensommeillé », qui a également donné le mot *narcotique*.
2. A. Gide, « Le traité du narcisse », *in Le retour de l'enfant prodigue*.

© Groupe Eyrolles

La fascination pour sa propre image observée chez Narcisse se révèle donc être la conséquence d'un intérêt très modéré pour les autres et d'un désir ou d'un besoin de création (voire de toute action qui agit sur le réel et le transforme). Il s'agirait finalement de privilégier l'action au détriment de la relation à autrui.

L'anecdote suivante, bien que cruelle, illustre bien l'opposition action/relation dans un contexte différent et plus proche du monde de l'entreprise.

Un guide européen en Afrique abandonna pendant deux ans son métier à la suite d'un drame auquel il avait assisté. Lors d'un safari auquel participait un grand patron européen, ce dernier tua un éléphant. Malheureusement, dans l'action, un employé africain trouva également la mort. Le soir même cependant, le grand patron sabra le champagne pour fêter son trophée…

Une tension universelle oppose relations et performances

L'opposition entre le développement de performances de tout ordre et l'importance et la qualité morale des relations semble être un thème récurrent pour qui s'intéresse au fonctionnement humain[1]. Elle concerne les leaders, mais aussi toute personnalité éminente par ses réalisations (sportifs, intellectuels, hommes d'action, artistes et créateurs…)[2]. Le psychologue Howard Gardner qualifie d'ailleurs de « leaders indirects » ces personnalités si marquantes qu'elles influencent le monde.

1. Il est prudent de reconnaître que nous avons tous la capacité de nous centrer sur autrui ou sur une tâche à accomplir. Les leaders, qui sont davantage centrés sur leur mission que sur l'attention à autrui, ne font ainsi qu'accentuer un trait présent en chacun de nous.
2. Le psychiatre et psychanalyste anglais Anthony Storr a traité ce thème dans plusieurs ouvrages, dont son best-seller *Solitude*.

© Groupe Eyrolles

C'est aussi le constat d'un « expert en célébrités » comme Michel Drucker :

> « Les plus talentueux, les plus puissants, les plus cultivés, les plus diplômés, ceux qui ont les plus grands réseaux ne sont pas forcément les gens les plus recommandables. (…)
>
> En dehors des émissions, je ne m'entoure que de vrais gentils. Je ne veux plus supporter des gens talentueux mais humainement détestables[1]. »

Cet antagonisme entre attention portée aux autres et performances atteint peut-être son paroxysme dans le cadre de l'autisme, ce handicap de la communication qui se trouve régulièrement associé à des prouesses mentales. On se souvient du film *Rain Man*, qui met en scène un de ces « savants autistes ». Il existe une forte probabilité de lien entre le génie et l'autisme : selon Patricia Howlin du King's College de Londres, 30 % des autistes ont des capacités impressionnantes en calcul ou en musique.

Cette difficulté à communiquer de façon satisfaisante ou agréable semble donc se retrouver sous de multiples formes chez ceux qui produisent des réalisations hors normes, quel que soit le domaine concerné. Pour la science, nous pouvons mentionner l'arrogance et la cruauté de Robert Oppenheimer[2] (physicien américain) ou les reproches faits à Albert Einstein sur sa vie privée, comme sa dureté envers sa seconde épouse. Citons encore le psychanalyste André Green, à qui ses enfants reprochaient sa négligence à leur égard. Il leur répondit qu'il avait « une œuvre à construire »…

Dans la revue *The Economist* du 22 février 2003, un article[3] était consacré au management par la peur, avec de nombreux exemples

1. Revue *Management*, juillet-août 2008.
2. Bird K., *American Prométheus: The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer*.
3. « Fear and management, When to terrorize the talent ».

© Groupe Eyrolles

tirés du sport ou du monde des affaires, incluant Bill Gates. Le phénomène n'est donc pas réservé au leadership, mais s'étend bien au-delà, dès qu'une performance est en jeu. C'est ainsi qu'a été critiquée l'attitude de certains footballeurs, dont Thierry Henry. Celui-ci se vit reprocher[1] : son « melon énorme », son « incapacité à supporter la critique », et son hostilité envers d'autres joueurs…

De fait, l'association entre personnalité éminente et ego surdimensionné pourrait n'être qu'un avatar de cette difficulté à être centré à la fois sur des performances remarquables et sur les relations humaines.

Le bon Samaritain

Dans une expérience destinée à étudier l'influence de la religion sur le comportement, des chercheurs américains[2] ont recréé les conditions de la parabole évangélique du bon Samaritain.

Voici un petit rappel du scénario de cette parabole : un homme blessé, gisant le long d'un chemin, a besoin d'aide pour survivre. Les premiers à passer près de lui sont des dignitaires religieux qui le voient, mais continuent leur route. C'est un Samaritain, membre méprisé de la société de l'époque, qui s'arrête et prend soin du blessé.

Les scientifiques ont fait étudier le texte de cette parabole à tous les participants à l'étude, puis leur ont confié la mission d'aller donner une conférence sur le sujet à l'autre bout de la ville. Deux groupes ont été constitués : certains participants se sont vu accorder un temps suffisant pour le trajet à effectuer, alors que les autres devaient courir pour arriver à temps. Sur le chemin, tous ont rencontré un homme blessé, en réalité un acteur.

1. *Métro*, 5 décembre 2006.
2. J. Darley et D. Baston.

© Groupe Eyrolles

Les cobayes pressés, concentrés sur la conférence qu'ils avaient à donner, ne se sont généralement pas arrêtés, alors que ceux qui avaient le temps l'ont souvent fait. Cette différence de circonstances explique davantage la variabilité des comportements que les autres paramètres étudiés dans l'expérience, et notamment le fait que les cobayes aient ou non des convictions religieuses.

Ainsi, les dirigeants sont concentrés sur la tâche qu'ils ont à accomplir, comme les cobayes pressés de l'expérience, et ne prennent pas le soin de se relier finement à autrui. Leur soif de succès leur permet de réaliser de grandes choses, mais les prive en même temps de certaines satisfactions importantes sur le plan relationnel.

Les SDF et les enfants

L'exemple de Zoé, dirigeante d'une société de services, illustre la tournure inhabituelle que peuvent prendre les relations humaines du point de vue d'un leader. Cette dirigeante emploie très souvent le mot *exigeante*, que ce soit pour décrire ses relations professionnelles et personnelles ou se qualifier elle-même :

> « Je suis exigeante, très à l'affût des défauts que je peux avoir, tout le temps en train de regarder ce que j'estime bien faire ou mal faire. Je m'espionne sans arrêt. Je suis probablement un peu égocentrique. Par ailleurs, je recherche les défis. Plus on me dit qu'un de mes buts est impossible à atteindre, plus cela me motive. »

La recherche de la performance entraîne ici l'égocentrisme. Ce dernier paraît certes s'exercer « à rebours » puisqu'il est essentiellement critique, néanmoins être exigeant suppose que l'on croie à l'existence de ses propres capacités.

Bien sûr, il n'est pas possible de tout faire à la fois, aussi Zoé précise-t-elle :

> « Je ne mets pas un point d'honneur à téléphoner à mes amies tous les quinze jours. Elles comprennent que je suis débordée. »

© Groupe Eyrolles

Cette dirigeante néglige donc de soigner ses liens amicaux, en donnant la priorité à son travail. Parallèlement et peut-être à cause de cela, elle a besoin d'une certaine proximité avec ses congénères :

> « Mes relations avec mes collaborateurs constituent pour moi un moyen d'être en contact avec les gens. J'ai choisi le management parce que la "nourriture intellectuelle" ne me suffit pas. J'ai d'ailleurs remarqué que mon investissement auprès des SDF dans la vie associative s'intensifie lorsque mes postes comportent peu de management. Et c'est d'ailleurs un peu la même chose avec mes enfants : j'ai négocié avec mon mari que nous nous en occupions chacun une semaine sur deux. Quand c'est son tour, j'ai davantage besoin de m'investir auprès des SDF, car le contact humain me manque. »

Zoé choisit d'assouvir ce besoin de proximité dans l'action, notamment humanitaire et caritative. Elle ne vit pas la relation intime de façon banale, comme le prouve le fait qu'elle puisse « substituer » des SDF à ses propres enfants. Le contact humain est principalement expérimenté à travers la prise en charge d'autrui, voire son « management », que ce soit pour élever ses enfants ou gérer la détresse sociale. On peut y voir une déformation professionnelle, mais l'inverse est probablement aussi juste : c'est parce que Zoé adopte plus ou moins spontanément une attitude de gestionnaire dans les rapports humains qu'elle est apte à être leader.

© Groupe Eyrolles

4

Ils sont libres

© Groupe Eyrolles

En 1931, S. Freud dresse une caractérologie en trois catégories de personnalités « types », chaque individu étant composé des trois types en proportions variables. Se distinguent :

- le caractère érotique : l'individu est intéressé en tout premier lieu par les relations avec les autres ;
- le caractère compulsif : l'individu est dominé par le sens du devoir et du travail, et l'obéissance aux règles ;
- le caractère narcissique, qui se définit en creux par rapport aux deux autres. Il ne semble pas posséder de surmoi[1], c'est-à-dire que l'individu ne se sent pas contraint de respecter les règles établies, contrairement à la personnalité compulsive. De plus, on n'observe pas chez lui l'intérêt puissant pour autrui du caractère érotique. Par conséquent, il est libre d'investir son énergie ailleurs que dans les relations. Très actif, il manifeste de l'agressivité. Son indépendance de caractère est un trait marquant.

Le risque des patrons voyous

Supposons que nous recherchions un leader, le choisirions-nous parmi les personnes chez qui le caractère compulsif domine ? Non, celles-là n'auront pas de « valeur ajoutée », elles ne sauront que nous recommander de suivre les règles. Or nous attendons justement d'un leader qu'il nous propose une vision nouvelle et qu'il nous mène là où nous ne sommes pas capables d'aller seuls.

Victor arrive au bout de son parcours de dirigeant. Il est actuellement directeur général d'une grosse société de logistique

1. Le moi, le ça et le surmoi constituent selon S. Freud les trois instances de la personnalité. Le surmoi représente la censure morale (conception du bien et du mal) de notre psychisme. Le ça est le réservoir des pulsions et des désirs. Le moi est l'interface entre le surmoi, le ça et le monde extérieur. Il essaye de concilier les désirs et pulsions issus du ça, les règles imposées par le surmoi et les exigences du monde extérieur.

© Groupe Eyrolles

après avoir eu d'importantes responsabilités dans le secteur social. Cette double culture lui a permis de se montrer innovant dans le monde de l'entreprise.

> « On me félicite aujourd'hui, mais il fallait voir tous les "gardiens de la loi" me tomber dessus lorsque j'ai lancé mes premiers projets ! De toute façon, vous ne pouvez rien faire si vous voulez respecter toutes les lois. Le rôle du dirigeant, c'est d'être du côté de la vie. »

Pour Victor, les règles qui étouffent le progrès sont faites pour être transgressées.

Hervé est lui en début de carrière. Jeune ingénieur, il est déjà repéré pour son potentiel par son entourage professionnel. Lors d'une formation à la négociation, il participe à un jeu de rôles. Au moment du débriefing, les autres participants lui avouent avoir été impressionnés par sa capacité à manipuler autrui et à retourner les situations à son avantage sans être limité par les règles, jusqu'à ce qu'il précise :

> « Les règles ? Je les invente au fur et à mesure ! »

Bien sûr, de telles dispositions présentent des dangers et ouvrent la porte au phénomène des patrons voyous. On ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre : pour offrir du nouveau, ce qui est le rôle d'un leader, il est absolument indispensable d'être capable de transgresser les règles qui régissent l'existant. La société ne peut donc se mettre totalement à l'abri des errements de ses chefs, sauf à interdire tout changement. La psychologie sociale a d'ailleurs montré qu'un groupe accepte les transgressions de son leader dans la mesure même des bénéfices qu'il lui apporte.

Dans *Crime et châtiment*[1], le grand romancier russe Fedor Dostoïevski schématise cette opposition entre produire une

1. Traduction de D. Ergaz et V. Pozner.

© Groupe Eyrolles

œuvre et se tourner vers le monde des relations, en l'occurrence celui de la famille. Son héros, Raskolnikov, déclare ainsi :

> « Les hommes, suivant une loi de la nature, se divisent en général en deux catégories : la catégorie inférieure (les ordinaires) pour ainsi dire, la masse qui sert uniquement à engendrer des êtres identiques à eux-mêmes, et l'autre catégorie, celle en somme des vrais hommes, c'est-à-dire de ceux qui ont le don ou le talent de dire dans leur milieu une parole nouvelle… (…) Les premiers perpétuent le monde et l'augmentent numériquement ; les seconds le font mouvoir vers un but. Les uns et les autres ont un droit absolument égal à l'existence. »

S'appuyant sur cette théorie, Raskolnikov justifie ensuite le crime :

> « Dans la seconde catégorie, tous sortent de la légalité, ce sont des destructeurs. (…) Les crimes de ces gens-là sont évidemment relatifs et divers ; le plus souvent ils exigent sous des formes très variées la destruction de l'organisation actuelle au nom de quelque chose de meilleur. Mais si un tel homme trouve nécessaire de passer sur un cadavre, il peut, à mon avis en prendre le droit en conscience. »

Raskolnikov assassine donc une usurière en s'appuyant sur ses théories. Cependant, à la fin du roman, il connaîtra la rédemption à travers l'amour partagé avec une prostituée et découvrira enfin ce monde qu'il ignorait : celui des relations.

Attention toutefois, être capable de transgresser les règles ne signifie pas passer à l'acte, du moins de manière préjudiciable à autrui.

Daniel a beaucoup réfléchi à la manière dont il est devenu dirigeant. Il prétend qu'il existe deux archétypes du leader : le Parrain et le Christ. Notons que les deux se situent au-delà de la loi, l'un pour le pire et l'autre pour le meilleur – aux yeux de la plupart d'entre nous tout du moins.

© Groupe Eyrolles

Le fonctionnement du charisme

Cette indépendance par rapport aux règles est à la base du charisme, selon le psychologue australien Len Oakes[1]. Dans son livre *Prophetic Charisma*, il explore le lien qui se crée entre leader charismatique et suiveur. Il utilise pour cela l'œuvre de H. Kohut.

Pour L. Oakes, une personne est charismatique lorsqu'elle incarne nos préoccupations ultimes. Cela peut être le cas de stars de la chanson, mais aussi de politiciens, d'hommes d'affaires ou de « prophètes intellectuels » comme S. Freud.

Si l'on veut être précis, ce n'est pas au leader mais à la puissance qui s'exprime en lui que les suiveurs se soumettent. Ainsi meneurs et suiveurs s'exploitent réciproquement, voire un peu à l'aveugle et inconsciemment. Les suiveurs, par les égards qu'ils témoignent à leur leader, lui permettent de maintenir sa vision narcissique[2] du monde. Le leader, par sa capacité révolutionnaire, ouvre des portes aux suiveurs et leur offre de nouvelles possibilités.

De ce point de vue, la capacité du leader de penser différemment est plus importante que le contenu même de son message. Le thème clef du lien entre leader et suiveur est la libération des contraintes, qu'elles soient internes (la conscience) ou externes (la loi, la coutume, la religion, etc.). Le leader donne l'exemple puisqu'il est lui-même très libre vis-à-vis de cela.

En prenant conscience de la présence en lui des forces observées chez le leader, le suiveur se libère. Il reprend contact avec un élan vital qu'il avait abandonné au cours de son évolution, *via* son éducation. Voilà qui renvoie à une allusion de S. Freud à la personnalité du chef dans *Psychologie des masses et analyse du moi* :

1. Sa thèse de psychologie portait sur la personnalité des gourous.
2. Dans laquelle il se vit comme le centre du monde.

© Groupe Eyrolles

> « Il lui suffit [au chef] souvent (…) de donner l'impression d'une force et d'une liberté libidinale plus grande. »

Selon L. Oakes, nous pouvons être suiveur ou leader selon les groupes et les circonstances, il ne s'agit pas nécessairement d'une constante du caractère.

Une indépendance affective nécessaire

Revenons à la typologie de S. Freud et au choix d'un leader. Nous ne le rechercherions pas non plus parmi les caractères érotiques, car il serait empêtré dans les rets de ses relations et aurait sans doute du mal à arbitrer en toute indépendance des partis qui s'opposent.

Hervé raconte un acte dont il est fier dans un groupe de partage d'expériences sur le thème de l'autorité. Il s'agit de la conduite d'un processus d'intégration des nouveaux arrivés dans une organisation, qui culmine lors d'une épreuve sportive difficile. L'année où Hervé pilote l'épreuve, il pleut, et nombre de concurrents sont épuisés. Plusieurs personnes lui demandent avec insistance d'arrêter l'opération, soulignant le ras-le-bol et le découragement des participants.

> « Je me suis donné deux heures pour réfléchir. Et puis j'ai perçu tout à coup que c'étaient des enjeux particuliers qui s'exprimaient à ce moment-là, et que cela ne représentait pas l'intérêt général, car la plupart des participants auraient regretté ensuite de ne pas avoir terminé l'épreuve. J'ai donc donné la consigne de continuer… »

Finalement, l'événement est un succès, et Hervé est félicité par la majorité des participants, y compris ceux qui avaient tenté d'interrompre le challenge.

Maintenir le cap sur le but que le groupe ou l'organisation s'est fixé en résistant aux pressions ou chantages affectifs est une dimension fondamentale du leadership.

© Groupe Eyrolles

5

Ils sont narcissiques

© Groupe Eyrolles

À la différence donc des deux autres types de caractère définis par S. Freud, seul le caractère narcissique assurera efficacement le rôle du leader, car il possède l'indépendance psychique nécessaire pour :

- innover d'une part (contrairement au caractère compulsif, limité par son respect des règles) ;
- résister aux pressions d'autre part (contrairement au caractère érotique, limité par son attachement aux autres).

C'est avant tout cette liberté qu'incarne le caractère narcissique, à propos duquel S. Freud précise d'ailleurs :

> « Les êtres de ce type en imposent aux autres en tant que "personnalités", ils sont particulièrement aptes à servir d'appui aux autres, à assumer le rôle de meneur, à donner de nouvelles incitations au développement de la culture ou à porter préjudice à ce qui existe[1]. »

W. Reich et le caractère phallique[2] narcissique

Une vision plus proche de la pathologie

À peu près à la même époque que S. Freud, W. Reich décrit dans *L'Analyse caractérielle* un caractère phallique narcissique plus proche de la pathologie. C'est cette vision pathologique qui l'emportera par la suite et colore encore aujourd'hui la notion de personne narcissique en psychologie. Ainsi, lorsqu'une journaliste du *Washington Post* critique le magnat américain Donald Trump, elle le qualifie de « narcissique phallique suprême[3] ».

1. S. Freud, *Des types libidinaux*.
2. Lors de la phase qualifiée de *phallique*, le garçon est particulièrement fier de son pénis. En psychanalyse comme dans l'Antiquité, le phallus est un symbole, de puissance notamment.
3. *The Economist*, 14 février 2004.

© Groupe Eyrolles

W. Reich confirme l'aspect dominateur de ce type de caractère : sûr de lui, souvent arrogant, il est souple, vigoureux et généralement imposant. Sa prédisposition aux fonctions de leader ou au statut de personnalité éminente est également mentionnée. Elle s'appuie sur une audace agressive, du courage et un esprit d'entreprise.

> « Chez les représentants peu névrosés de ce type, la réalisation sociale, grâce au libre exercice de leur agressivité, se présente comme forte, impulsive, énergique et, le plus souvent, productive[1]. »

W. Reich ajoute une notion de fragilité jusque-là peu mise en avant :

> « Le courage et l'esprit d'entreprise remplissent (…) une fonction compensatoire et servent à le défendre contre des tendances opposées[2]. »

En effet, pour W. Reich, les qualités mêmes qui poussent ces individus à agir et à réussir en société sont des défenses :

> « De tels personnages ont l'habitude de prévenir toute attaque par leur agressivité[3]. »

Mais cette fragilité se manifeste principalement dans leur vie affective et sexuelle. Chez les hommes et les femmes de ce type, les relations intimes se déroulent dans un climat de lutte pour la domination.

Sont également évoquées la peur d'être abandonné et l'« alternance rapide de phases d'assurance maladives et de profonde dépression[4] » (nous reviendrons sur ce point au chapitre 11).

1. W. Reich, *L'Analyse caractérielle.*
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*

© Groupe Eyrolles

Plus détaillée et concrète que celle de S. Freud, cette description mentionne donc également les nombreux points faibles de ce caractère. Apparaît alors pour la première fois le paradoxe lié à ce type de personnalité : la brillante réussite sociale côtoie les difficultés affectives et relationnelles.

Ignace le pugnace

Ignace siège au comité directeur d'une entreprise qui construit des tours de grande hauteur. Il incarne sous bien des aspects le leader narcissique tel que l'a décrit W. Reich. Impressionnant physiquement, il reçoit à une adresse prestigieuse, dans des bureaux somptueux. Même la forme des bâtiments qu'il produit est phallique.

Lors du test de Rorschach, Ignace révèle des aspects narcissiques bien marqués, notamment une rage importante, celle de l'enfant encore incapable de supporter la frustration. Cette rage peut être à l'origine de l'énergie et de l'agressivité mentionnées par S. Freud et W. Reich dans leurs définitions du narcissisme. Pour être leader, il faut vouloir changer le monde. La haine des « défauts » du monde (existants ou potentiels) peut être un moteur pour passer à l'action.

Chez Ignace, l'agressivité transparaît dans son discours sur ses relations avec ses pairs :

> « Je suis sympathique et coopératif, sauf si je tombe sur un sale type, car dans ce cas, je le démolis. Un sale type, c'est quelqu'un qui ne recherche pas l'intérêt commun, qui veut tirer la couverture à lui. Même si c'est un chef, je me bats, quitte à devoir quitter l'entreprise si je perds. »

Voilà ce que les sociologues appellent un *punisseur altruiste*, soit quelqu'un qui paie de sa personne pour s'opposer aux profiteurs qui exploitent la collectivité. C'est aussi un exemple de l'opposition entre le comportement et la posture psychologique : ici

© Groupe Eyrolles

l'attitude agressive d'Ignace, qui pourrait être perçue négativement, s'avère être un sacrifice pour le bien public. Ce dernier confirme son dévouement à la cause collective :

> « J'essaie de faire avancer la machine, y compris la mienne. Je continue à travailler, à m'occuper des autres, j'essaye d'améliorer les choses et de m'améliorer. Mais il va me falloir lâcher du lest, et délaisser une partie de mon travail ou de mon investissement associatif, car je sens que je suis à bout de force mentalement[1]. »

Le caractère narcissique du *DSM IV*

Aujourd'hui, le caractère narcissique est plus connu comme l'un des dix troubles de la personnalité présents dans le *DSM IV*[2]. Il y est défini comme un « mode général de fantaisies et de comportements grandioses, de besoin d'être admiré et de manque d'empathie ».

Pour identifier chez une personne un caractère narcissique, cinq critères parmi les neuf résumés ici doivent être présents. Le sujet doit :

- avoir un sens grandiose de sa propre importance ;
- être absorbé par des fantasmes de succès illimité ;
- penser être spécial, ne pouvoir être compris que par des gens de haut niveau ;
- avoir un besoin excessif d'être admiré ;
- penser que tout lui est dû ;
- exploiter ceux avec qui il établit des relations ;

1. Plusieurs signes du Rorschach confirment son épuisement psychique. Cependant, il a accepté de participer à l'étude pour faire plaisir à un ami… Toujours cette forme de dévouement !
2. Le *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (*DSM*), élaboré par l'Association américaine de psychiatrie, est une référence mondiale pour la psychopathologie.

© Groupe Eyrolles

- manquer d'empathie, soit ne pas être disposé à reconnaître les besoins d'autrui ;
- envier les autres et croire qu'on l'envie ;
- être arrogant et hautain.

Plusieurs des critères observables retenus dans la définition de ce trouble décrivent des comportements qui se situent dans le prolongement de la définition de S. Freud. Ainsi, l'absence apparente de surmoi chez S. Freud entraîne ici l'attente d'un traitement spécial (« tout lui est dû ») et l'exploitation d'autrui pour parvenir à ses fins. L'indépendance vis-à-vis des autres chez S. Freud dérive en sens exagéré de sa propre importance et en manque d'empathie.

De plus, en commentaire de cette définition, le *DSM IV* indique que les personnes qui réussissent brillamment ont souvent des traits de caractère narcissique. C'est la rigidité, l'inadaptation ou la persistance de ces traits qui marque la pathologie.

Dans son livre *Prisoners of leadership*, le consultant Manfred Kets de Vries passe en revue une typologie des personnalités inspirée du *DSM IV* et note pour chacune d'elles la correspondance possible avec la fonction de leader. La personnalité narcissique est la seule à y être « tout à fait » adaptée. L'auteur précise toutefois :

> « On peut répartir les leaders sur une suite allant du narcissisme sain aux formes pathologiques. »

Finalement, dans le *DSM IV*, le concept de personnalité narcissique se trouve inversé par rapport à la définition de S. Freud :

- selon S. Freud, les narcissiques sont des gens « normaux », qui sont faits pour être leaders et qui réussissent dans la société ;
- selon le *DSM IV*, les narcissiques relèvent d'une pathologie, qui, paradoxalement, coïncide avec le succès social[1].

1. Ce dernier critère fait même partie des indices diagnostiques cités dans *Psychiatrie*, le livre du professeur J.-D. Guelfi sur les troubles de la personnalité.

© Groupe Eyrolles

Êtes-vous plutôt narcissique ou névrotique[a] ?

Votre salle de bains, vous la voulez propre ou rutilante ?

A priori, il y a peu de différence entre ces deux notions, et pourtant la logique de fond n'est pas la même.

Si vous la voulez rutilante, cela peut être pour créer de la beauté. En ce cas, votre démarche se rapproche de la logique de Narcisse selon A. Gide, qui veut mettre en œuvre à l'extérieur ce qu'il perçoit de beauté en lui-même. Votre idéal étant un idéal de beauté, vous ne serez pas gêné par de la crasse accumulée à un endroit si elle ne se voit pas.

Si vous la voulez propre, c'est-à-dire sans tache, c'est pour être en règle par rapport à l'hygiène et aux fonctions de la pièce : vous êtes davantage dans la conformité névrotique, conséquence de l'existence d'un solide surmoi. Dans ce cas, vous ferez la chasse à la crasse cachée.

Il est intéressant de montrer que l'échec n'a pas la même valeur dans les deux cas :

– si vous vouliez votre salle de bains propre et qu'elle ne l'est pas, vous vous sentez coupable mais vous pouvez rectifier le tir et vous ne vous mettez pas nécessairement en cause ;

– si vous la vouliez rutilante et qu'elle ne l'est pas, c'est un échec personnel plus intime qui témoigne à l'extérieur de votre imperfection propre : vous pouvez alors avoir honte de vous-même.

Évidemment, il s'agit d'un détail dans votre comportement, et il serait hasardeux de généraliser ce point à l'ensemble de votre fonctionnement. De plus vous pouvez fort bien cumuler les deux sensibilités.

a. Ce test est inspiré de l'ouvrage de J. Bergeret, *La Personnalité normale et pathologique*.

Quoi qu'il en soit, la convergence entre le succès social et les fonctionnements dits narcissiques persiste à travers les définitions, qu'elles soient pathologiques ou non.

© Groupe Eyrolles

Le lien à l'autre sous l'angle narcissique

Robert, dirigeant régional d'un grand groupe industriel, expose avec fierté son expérience des situations de crise – ou plutôt l'expérience de son entité régionale, car les deux semblent se confondre. Il s'agit typiquement d'une explosion dans une usine, qui menace la sécurité des populations alentour.

> « La direction régionale est comme un organisme avec différentes composantes. Celles-ci doivent être protégées de l'extérieur en cas de problème, afin qu'elles puissent les résoudre. Il arrive souvent que le personnel des usines ne dorme pas durant depuis plusieurs jours en période de crise. Le directeur doit alors jouer un rôle de sas. »

Ce sas entre l'extérieur et l'intérieur de l'organisation dont Robert est responsable permet aux ouvriers et ingénieurs de réparer les dommages dans une relative sérénité, sans avoir à se préoccuper de gérer les interactions de l'entreprise avec son environnement. Le directeur de région prend ces tâches à son compte, en faisant l'intermédiaire et en organisant la circulation de l'information de telle manière que l'entreprise puisse remplir ses devoirs vis-à-vis de la société et que l'activité cruciale du terrain ne soit pas paralysée par des dérangements incessants.

> « Qui risquerait de déranger les ouvriers me demanderez-vous ? Mais divers parasites : typiquement les journalistes, mais aussi la direction générale ! »

Au-delà de l'humour, l'image du parasite pointe l'identification du dirigeant à une « peau protectrice », qui fait office d'enveloppe certes, mais qui peut accueillir et gérer des « parasites ». C'est en réalité à l'échelle de l'organisme collectif ce que certains psychanalystes appelleraient un « *moi-peau* », chargé de gérer les échanges entre besoins internes et besoins externes. Tout se passe donc comme si ce dirigeant jouait pour le collectif le rôle ordinairement dévolu au moi au sens freudien du terme, c'est-à-dire en quelque sorte le pilotage du poste de commande.

© Groupe Eyrolles

Tout le monde n'est pas capable d'une telle acrobatie psychique, mais les caractères narcissiques ont la faculté particulière de s'identifier à des ensembles qui les dépassent. Songez à Louis XIV : « L'État, c'est moi. » Prononcer de tels propos est facilité par le sentiment grandiose de sa propre importance.

Rappelons ce que souligne ce spécialiste du fonctionnement narcissique qu'est H. Kohut :

> « Les leaders narcissiques de ce type expérimentent l'environnement social comme une part d'eux-mêmes. »

Même le réticent M. Kets de Vries en convient :

> « L'utilisation par beaucoup de patrons de leurs collaborateurs comme un prolongement d'eux-mêmes ne doit pas être nécessairement considérée comme négative. »

Cette appréhension du monde est non seulement adaptée au rôle du dirigeant, mais elle le rend plus facile : en effet, puisque le leader voit les autres comme une extension de lui-même, il n'en a donc pas peur. Cette confiance se communique au groupe et le dynamise.

Néanmoins, si le psychisme de Robert fonctionne à cette échelle, sous quelle forme peut-il se relier à chacun des centaines voire des milliers d'individus que l'organisme « contient » ?

Le dirigeant régional précise :

> « Entre deux crises, il convient de tenir à jour les annuaires et les gens. Les annuaires, si par exemple les coordonnées de la sécurité civile ont changé… mais aussi les gens, comme les nouveaux arrivants dans l'entreprise, qu'il faut informer. »

La mise au même niveau des personnes et des annuaires est contextuellement pertinente, mais sur le fond décalée par rapport à une vision classique des rapports humains : on ne traite pas autrui comme un objet.

© Groupe Eyrolles

Pourtant, il est vrai qu'à l'échelle d'un organisme vivant de la taille du collectif que Robert dirige, chaque employé occupe l'espace d'une mitochondrie à l'intérieur d'une cellule.

Revenons au cas de Daniel. Le pouvoir en tant que tel ne l'a jamais intéressé. Il déclare en revanche :

> « J'aime sentir l'influence ou le respect porté à l'organisation dont je suis le maître. »

Ces propos suggèrent une identification du moi à l'organisme qu'il dirige. Il le confirme lorsqu'il poursuit :

> « Je m'identifie fortement à l'entreprise qui m'est confiée. »

Ce sentiment ne le rend pas très souple vis-à-vis de ses supérieurs, car il privilégie sa communauté à leur intérêt, voire au sien propre. Ainsi, *in fine*, la protection du collectif dirigé peut passer avant l'intérêt propre du leader. Ce n'est certes pas une règle, et l'on peut trouver des dirigeants bien plus cyniques, qui vont œuvrer pour leur intérêt personnel, parfaitement indifférents au sort de leurs subalternes.

Cependant, le thème de la protection des individus placés sous leur responsabilité revient fréquemment dans le discours des dirigeants, même si c'est avec une certaine ambiguïté. C'est que protéger n'implique pas une relation d'égal à égal, il s'agit souvent d'un service rendu avec ou sans échange.

Plus généralement, voilà qui pourrait expliquer le mal qu'éprouvent de nombreux leaders à s'intéresser à autrui comme à des égaux.

Le psychiatre et psychanalyste anglais Anthony Storr décrit dans *Feet of Clay, a Study of Gurus* la difficulté pour les personnalités éminentes de maintenir des relations jugées normales par la majorité des humains. Étudiant les amitiés de S. Freud (« qui confessait que la plupart de ses contemporains

© Groupe Eyrolles

l'ennuyaient[1] »), A. Storr cite Eduard Silberstein, un Roumain rencontré au collège :

> « Silberstein est la personne avec qui Freud s'est le plus rapproché d'une relation en termes d'égalité[2]. »

Il évoque ensuite la dépendance de S. Freud à l'égard de son ami Wilhelm Fliess, qui contraste avec la relation de supériorité que le fondateur de la psychanalyse entretint ensuite avec ses disciples :

> « Comme les autres gurus, Freud trouvait difficile d'entretenir des relations en termes d'égalité. »

Revenons enfin sur le manque d'empathie relevé par le *DSM IV* comme un trait caractéristique des personnalités narcissiques. Pour les caractères narcissiques mieux intégrés, il serait préférable de parler d'une priorité accordée à leurs propres intérêts plutôt que d'une incapacité foncière à pouvoir saisir la logique d'autrui. Cette dernière pourra être comprise, mais à condition d'être exploitable.

D'ailleurs, H. Kohut lui-même souligne dans son article sur le leadership la capacité des leaders narcissiques à lire ce qui peut leur être utile dans le psychisme d'autrui. Au-delà de cet objectif instrumental, on retrouve une véritable « cécité émotionnelle » conforme aux descriptions du narcissisme considéré comme pathologique.

À cheval entre deux mondes

Louis Astruc[3] est un médecin qui a travaillé dans l'industrie. Il a élaboré une théorie sur les personnalités créatives[4] et défend l'idée que seuls les caractères intuitifs narcissiques sont capables de créer,

1. *Feet of Clay, a Study of Gurus*.
2. Traduction personnelle.
3. Voir son ouvrage *Créativité et sciences humaines*.
4. *Ibid*.

© Groupe Eyrolles

et ce quel que soit le domaine : scientifique, religieux, artistique… Il explique la survivance d'un fonctionnement narcissique chez ces individus non pas tant en raison de problèmes survenus dans l'enfance, comme on l'estime généralement[1], que par la personnalité même de ces futurs créateurs.

Selon lui, ce type d'enfant, voyant se dessiner la menace d'une « normalisation » *via* son éducation, décide de ne pas se soumettre aux règles auxquelles on veut l'assujettir. Il se contente de faire semblant, tout en restant replié au fond sur son monde intérieur riche. Ce sont évidemment ses talents spécifiques qui lui permettent d'adopter une telle posture.

L. Astruc et d'autres théoriciens plus classiques comme L. Oakes pensent que, par suite de son refus de l'évolution commune, l'individu développe une adaptation superficielle à son environnement. Son positionnement à cheval entre la réalité et son monde interne fait qu'il est idéalement placé pour avoir du recul. Il peut raisonner à froid puisqu'il n'est jamais entré totalement dans le monde réel. Il est capable de « lire » les sentiments d'autrui, mais n'est pas touché suffisamment pour être perturbé, sauf en cas de menace directe. Mis en position de leader, il peut donc s'abstraire des éventuelles tentatives de manipulation, tout en tenant compte de ce qui arrive aux autres. En résumé, jamais totalement intégré au monde qui l'entoure, il peut œuvrer pour le transformer.

L'efficacité liée au recul est un phénomène connu et exploité par les consultants dans les organisations. Il est également observable au quotidien, comme en témoigne l'exemple suivant.

Une étudiante d'un séminaire universitaire a soudain un malaise. Ses collègues se précipitent et les huissiers sont appelés. Comme elle semble vouloir vomir, le groupe s'efforce

1. *Cf.* les travaux de L. Oakes présentés plus loin.

© Groupe Eyrolles

maladroitement de l'approcher de la poubelle fixée au mur de la salle. Mais une personne mal en point est lourde à manipuler. Les huissiers essaient alors de détacher la poubelle de son support, mais en vain, jusqu'à ce qu'un étudiant resté jusque-là indifférent fasse remarquer qu'il suffit d'extraire le sac en plastique qui tapisse cette poubelle indécrochable.

Cette distance par rapport à l'environnement immédiat explique l'air rêveur et absent qu'ont pu avoir de brillants esprits ou leaders dans leur enfance. C'est notamment le cas de Yehudi Menuhin, célèbre violoniste et chef d'orchestre américain, sur une photo utilisée dans un test psychologique. Curieusement, dans l'exploitation de ce test, faire allusion à un enfant prodige à propos de cette photo est considéré comme un trait narcissique. Lord Menuhin explique :

> « En réalité, je regardais dans mon état habituel, à moitié absent dans mon monde et à moitié dans le présent[1]. »

C'est un peu, remarquons-le, la position intermédiaire si profitable repérée par L. Astruc ou L. Oakes ! Selon ce dernier, l'implication empathique moindre de l'individu peut rendre ses relations plus superficielles. Il s'intéresse aux autres à la fois en tant que personnes et en tant qu'objets à manipuler. Certains gourous avouent souffrir de solitude ; d'autres sont au contraire fiers de leur détachement affectif.

1. « *Actually, I was gazing in my usual state of being half absent in my own world and half in the present*. » (Holt R.R., *Methods in Clinical Psychology*).

© Groupe Eyrolles

6

Ils sont méchants

© Groupe Eyrolles

Dans l'opinion populaire, notamment depuis Machiavel, les leaders sont aisément soupçonnés d'immoralité, voire de malfaisance. Les traits de caractère qui leur sont attribués sont en effet souvent vus comme mauvais du point de vue moral, voire pathologiques, mais qu'en est-il réellement ?

Rappelons auparavant que notre angle d'approche ne relève pas de la psychopathologie, mais de l'étude de la personnalité. De ce point de vue, à peu près tous les fonctionnements psychiques ont leur intérêt, et ce n'est souvent que dans l'excès qu'apparaît la pathologie. Par exemple, il est bon d'être un peu méfiant, mais sans aller jusqu'à la paranoïa. C'est ainsi qu'il faut entendre le terme narcissique dans cet ouvrage comme un fonctionnement non pathologique *a priori*, soit selon la définition de S. Freud.

Du narcissique au psychopathe

Le mot *narcissique* est désormais connoté dans le sens de la pathologie, voire de la morale, comme en témoigne le très à la mode concept du « pervers narcissique[1] ». Plusieurs des critères du *DSM IV* liés au narcissisme ne sont d'ailleurs pas neutres moralement, comme le fait d'exploiter autrui ou d'être arrogant, sans oublier l'envie, qui fait partie des péchés capitaux de la tradition chrétienne.

Cette évolution du concept a abouti aux travaux sur les psychopathes, considérés par le professeur de psychiatrie O. Kernberg comme une variante des personnalités narcissiques. L'échelle de Hare, qui est un outil reconnu de diagnostic de psychopathie, comporte vingt items, dont dix concernant le fonctionnement narcissique. Le professeur canadien Robert Hare lui-même

1. Sont qualifiées de *pervers narcissiques* les personnalités marquées par un narcissisme exacerbé, présentant des traits de perversité morale et jouissant de l'emprise néfaste qu'elles exercent sur autrui.

© Groupe Eyrolles

confesse qu'il pourrait aussi bien trouver ses psychopathes à la Bourse qu'en prison !

Il est devenu par conséquent courant d'affirmer que des psychopathes « discrets » nous entourent. Une personnalité comme l'homme d'affaires Sam Vaknin fait même son autopromotion sur Internet ou à la télévision[1] en se proclamant psychopathe atteint de *malignant self love*, narcissisme invivable pour les autres.

Guillaume, haut responsable dans une banque, affirme que les traits caractériels s'intensifient lorsque l'on se rapproche du sommet. Il est d'ailleurs peu tendre avec le premier cercle de dirigeants :

> « Ce sont des caractériels faux culs fonctionnant tous sur le même modèle, pour qui le travail est une échappatoire vis-à-vis d'un besoin d'exister, d'être reconnu, d'être le premier… Ils ont tous des comptes à régler avec eux-mêmes et la société. Comme le milieu professionnel est leur seul espace de libre expression, leurs relations avec les autres en deviennent d'une violence difficilement concevable dans la vie courante, même si les coups et les injures sont évidemment bannis. »

Cela n'empêche pas Guillaume d'être fier d'avoir franchi les étapes nécessaires pour bientôt entrer dans ce cercle. Il se dit d'ailleurs narcissique.

Il n'est pas seul à avoir rapproché – en écho à W. Reich[2] – le caractère des leaders de la psychopathologie et du mal (ici la violence). En particulier sur le plan politique, l'ombre d'Hitler a pu peser sur les développements scientifiques et/ou idéologiques liés au leadership des auteurs du XX^e siècle. Aussi désormais,

1. Documentaire de Ian Walker, « Je suis un psychopathe », diffusé sur Arte en avril 2009.
2. W. Reich met également en rapport les toxicomanies, l'alcoolisme et le crime (Napoléon, les psychopathes) avec ce type de caractère.

© Groupe Eyrolles

parler de leader « personnellement » influent évoque le culte de la personnalité, voire une idéologie inégalitaire impliquant la notion d'êtres supérieurs et inférieurs.

En ce qui concerne les entreprises, à la suite des travaux de psychologues comme R. Hare, le chiffre de 6 % des dirigeants d'entreprise pouvant être considérés comme psychopathes circule[1].

Et cela touche même les leaders dont les objectifs paraissent moralement justes : ce sont alors les moyens employés qui sont détestables. Dans une biographie de Franklin D. Roosevelt, Conrad Black explique[2] :

> « Mais ses techniques, non sanguinaires certes, n'étaient pas toujours beaucoup moins brutales, vicieuses et cyniques que celles d'Hitler ou de Staline. [Roosevelt] était un personnage moins admirable peut-être… que ne l'ont cru traditionnellement ses admirateurs. Mais en appliquant son génie politique amoral et souvent brutal à des fins presque toujours désirables, il a été un plus grand homme d'État que même ses plus grands supporters ne le pensent. »

Et ce, malgré les dégâts que causa son caractère chez ses enfants et ses collaborateurs.

Machiavel, un des premiers, a pointé dans *Le Prince* le fossé qui sépare la morale de la politique. Dans son ouvrage sur l'autorité[3], R. Muchielli remarque :

> « Tous ceux qui ont voulu définir objectivement la qualité qui fait les chefs ont donné des termes qui, dans un autre contexte de personnalité, sont plus ou moins pathologiques. »

1. *Financial Times* cité dans le *Journal des psychologues*, octobre 2003.
2. *Franklin Delano Roosevelt: Champion of Freedom*, cité dans *The Economist* du 29 novembre 2003 (traduction personnelle).
3. *Psychologie de la relation d'autorité.*

© Groupe Eyrolles

Il prend ainsi trois exemples :

- une forte dominance qui peut se transformer en impression de supériorité ;
- la « résistance à l'influence d'autrui », dont l'excès caractérise certaines pathologies ;
- la vitesse de décision.

Notons que ces traits évoquent les caractères narcissiques de S. Freud (pour l'indépendance, qui peut également faciliter la vitesse de décision) et de W. Reich (pour la dominance).

Dans son livre *Du pouvoir et des hommes*, J.-P. Friedman parle des narcissiques pervers. Après avoir évoqué F. Mitterrand, ce psychologue et psychanalyste écrit :

> « La plupart des grands patrons que nous avons rencontrés se comportent de la même façon : comme des gamins vicieux qui prennent plaisir à torturer un animal. »

Dans *Elle* de novembre 2005, un ministre de Jean-Pierre Raffarin confie :

> « La plupart des politiques feraient bien de se faire analyser, vous ne pouvez imaginer le nombre de détraqués que l'on trouve dans ce monde-là. Et le pire, c'est que ce sont les plus malades qui arrivent le plus haut ! »

Plutôt que de *détraqués*, il semble plus exact de parler d'une éducation inachevée, qui laisse indomptées les pulsions dans toute leur crudité[1].

Les caractères narcissiques ont en effet la capacité de rester efficacement en contact avec le réel, tout en ayant une grande liberté par rapport aux codes de la société et donc au fonctionnement relationnel en général. Ils se distinguent ainsi à la fois

1. C'est le thème du chapitre suivant.

© Groupe Eyrolles

des malades mentaux au sens restreint et de la population générale. Cette position médiane est la clef de leur capacité visionnaire et de leur succès.

Quant au fait que les plus « malades » arrivent le plus haut, il n'est pas anormal que plus intense est le fonctionnement psychique approprié, plus grand soit le succès. De plus, le ministre oublie les talents qui y sont probablement associés : c'est dans la mesure où l'aspect pathologique d'une personne est compensé par l'aspect productif que le groupe la tolère…

C'est en tout cas ce que semble avoir compris le président N. Sarkozy, en témoigne sa réponse au député Jean-Pierre Brard le 15 avril 2009 à l'Élysée. Le député, entendant le président affirmer qu'il va soumettre à nouveau le projet de loi « Création et Internet » à l'Assemblée, lui lance : « Tu es complètement fou ! » N. Sarkozy répond :

> « Ouais, j'ai un grain, et alors ? ! C'est pour ça que j'ai été élu d'ailleurs[1] ! »

Notons la belle lucidité du président… dans la droite ligne de nos hypothèses.

Une destructivité nécessaire

Sans invoquer la psychopathologie ou la malveillance, on ne peut nier l'intrication de la destructivité et du leadership. Dans la direction de collectifs, une énergie agressive importante est un atout pour s'opposer en cas de conflit ou sanctionner en cas de faute. Plus fondamentalement encore, S. Freud parle de « porter atteinte à l'ordre établi » en évoquant le caractère narcissique destiné à être leader.

1. *Le Canard enchaîné*, 22 avril 2009.

© Groupe Eyrolles

Dans un cadre verdoyant et confortable, Claude organise le premier séminaire des managers du service dont il vient de prendre les rênes. C'est l'occasion pour lui de dessiner les grandes lignes de son action. Mais l'heure est aux restrictions dans l'entreprise. Tout le monde le sait, cependant d'aucuns seront choqués du vocabulaire employé par Claude, notamment lorsqu'il s'exprime à plusieurs reprises sur les diminutions d'effectifs : « Si j'arrive à tuer *n* personnes… » ou encore « Lorsqu'on aura tué *m* techniciens… ».

Claude utilise effectivement un vocabulaire imagé violent, mais qui correspond sans doute à la fois à sa mission et à sa personnalité, son style de *cost killer*.

Des personnes comme Claude jouissent du plaisir de détruire – sous couvert d'agir pour le bien du collectif –, mais c'est justement cela qui leur permet de remplir leur rôle social. Tous les dirigeants ne présentent pas le même profil de ce point de vue, et certains d'entre eux refusent les missions de ce type.

Plus généralement, nous avons vu que pour vouloir changer le monde, en haïr certains aspects est un moteur puissant voire nécessaire : c'est par exemple la révolte qui motive sœur Emmanuelle. De même, c'est le sort des femmes qui initie l'engagement de Ségolène Royal dans la politique…

Ce n'est alors pas tant la « quantité » de rage ou d'hostilité perceptible qui compte que la qualité et l'orientation de son exploitation par le leader. La lutte contre la pédophilie est évidemment une bonne chose, mais lorsqu'un responsable politique répond que « peu importait que neuf enseignants innocents soient impliqués à tort si un enfant pouvait être sauvé d'actes pédophiles[1] », c'est

1. Déclarations du conseiller de Ségolène Royal lors de son passage au ministère de l'Éducation selon un courrier du SNEP à Ségolène Royal en février 2001 (cité dans *L'École du soupçon* de Monique Robin).

© Groupe Eyrolles

inquiétant ! Les verrous de précaution semblent avoir sauté devant l'impérieuse problématique du leader.

Le récent film *Doute* avec Meryl Streep raconte la croisade de sœur Aloysius, la mère supérieure d'une école, contre un prêtre qu'elle estime – en l'absence de preuves – pédophile. Justifiant la rage voire la haine qui l'animent, elle explique à une jeune nonne que l'on s'éloigne nécessairement de Dieu lorsque l'on combat le mal. Il peut être judicieux de voir d'abord à l'œuvre chez sœur Aloysius la violence fondamentale présente en tout être humain et destinée à assurer sa sécurité[1]. Cette violence est en lien direct avec l'énergie agressive des caractères narcissiques.

Dans un documentaire sur la vie du président des États-Unis d'Amérique Andrew Jackson diffusé sur Arte[2], l'anecdote suivante est rapportée.

A. Jackson établit sa réputation en tant que procureur par son courage et sa fermeté face aux malfaiteurs. Ainsi, alors qu'un shérif ne parvenait pas à arrêter un hors-la-loi, A. Jackson décida de se déplacer en personne. Il menaça le récalcitrant avec une arme. Ce dernier, bien qu'il fût armé lui aussi, lut dans les yeux du procureur la ferme intention de tirer et se rendit.

Un second fait d'armes renforça la popularité d'A. Jackson, alors qu'il dirigeait une milice qu'il avait conduite loin de ses bases sur ordre du gouvernement fédéral. Ce dernier lui intima de disperser ses hommes. A. Jackson désobéit et prit sur ses deniers personnels pour ramener les miliciens dans leur État natal.

Les deux situations illustrent bien la liberté de fonctionnement du leader, sa capacité de se confronter au conflit et à la destruction, mais aussi sa mise au service de la collectivité.

1. *Cf.* J. Bergeret, *La Violence et la Vie.*
2. « Les hommes qui ont fait l'Amérique », Arte, 27 juin 2009.

© Groupe Eyrolles

Certes, les traits spécifiques à la personnalité de leader englobent des aspects néfastes et déplaisants, mais ils sont nécessaires à l'exécution des tâches qui lui sont confiées et au bon fonctionnement du collectif. C'est donc un peu à tort qu'on reproche aux leaders un fonctionnement narcissique. En effet, ils sont l'outil central et crucial d'une mission, de la poursuite d'un idéal, d'où une attention focalisée sur le fonctionnement de l'outil qu'ils utilisent à cette fin, c'est-à-dire eux-mêmes. Reprocherait-on à un artisan de ne pas se soucier de ses outils ?

Des rapports efficaces et manipulateurs

Il est intéressant de relever ce que H. Jennings, sociologue, désigne comme les « caractéristiques constantes du chef[1] ». Elles vont de constats factuels, comme le fait d'apporter des améliorations au groupe, à des habiletés psychologiques en lien avec le caractère narcissique. En particulier, le leader « établit un rapport rapide et efficace avec beaucoup de personnalités différentes », et « possède à un degré particulièrement élevé la capacité de s'identifier à autrui[2] ».

Établir des rapports rapides et efficaces avec de nombreuses personnalités différentes peut être plus facile pour le narcissique que pour un autre, dans la mesure où il ne fait pas nécessairement de différence entre les gens : il y a d'un côté lui, et de l'autre le reste du monde. Par conséquent, tout le monde est égal à ses yeux. Il a donc les mêmes égards pour tous, ce qui est un gage d'équité, qualité appréciée par tous chez un leader.

Ainsi Abel, directeur général, impressionne par sa simplicité et sa capacité à communiquer avec tous ses employés, jusqu'aux

1. *In* R. Muchielli, *Psychologie de la relation d'autorité*.
2. *Ibid*.

© Groupe Eyrolles

derniers échelons de la hiérarchie. Mais les témoins ajoutent que, grâce à cette écoute, Abel récolte des idées et des informations qui sont immédiatement recyclées au profit de son leadership.

Rappelons cependant que les rapports « rapides et efficaces » que les leaders entretiennent avec les autres sont orientés vers l'action et non vers la culture d'une relation pour elle-même. C'est pourquoi M. Kets de Vries évoque à propos des personnes narcissiques « leur sens des rapports de force, leur aptitude à manipuler les autres, leur talent pour établir rapidement des rapports superficiels[1]… ».

Les relations sont d'autant plus aisées à établir pour le leader qu'il n'est nullement question d'un engagement de personne à personne dans la mesure où il ne place pas les autres à sa hauteur. Cette facilité est interprétée différemment par ceux qui ne perçoivent pas l'aspect « utilisation d'autrui », tant elle est habile voire plaisante pour tous : rappelons que le mot *charisme* signifie « grâce ».

Ainsi, après plusieurs années de collaboration rapprochée et alors qu'Abel a progressé dans la hiérarchie, certains de ses anciens collaborateurs ne comprennent pas qu'il les traite comme s'ils étaient n'importe quel employé de la firme.

Quant à la capacité de s'identifier à autrui, elle est également facilitée par le manque de structuration de l'identité propre. Il est habituel d'attribuer aux caractères narcissiques – au sens pathologique ici – un manque d'empathie. En fait, comme nous l'avons vu, il serait plus précis de parler de manque d'empathie « globale », concernant l'individu dans son ensemble. Dès que sa problématique personnelle (issue de son histoire et autour de laquelle elle développe son leadership) est concernée, la personne narcissique mobilise au contraire une extrême sensibilité à l'égard de son interlocuteur.

1. M. Kets de Vries, *Leaders, fous et imposteurs.*

© Groupe Eyrolles

Valérie, jeune embauchée, ne comprend pas que ce nouveau directeur si charmant, en qui elle croyait, l'ait déçue. Les premiers contacts paraissaient prometteurs : vif d'esprit, Yann présentait bien, regorgeait d'idées et d'enthousiasme. Il était toujours fort souriant et attentionné avec Valérie ou ses collègues. Or, après la première réunion officielle, Valérie était retournée dans la salle, car elle avait oublié un dossier sur une table. Yann, qui était resté échanger avec un directeur adjoint, n'avait pas eu le moindre regard pour elle, bien qu'il ne puisse ignorer sa présence !

Valérie n'a pas saisi que l'amabilité de Yann dépend de ce qu'elle peut lui apporter. Le directeur vole d'une tâche à l'autre, en accordant aux personnes qu'il rencontre une importance proportionnelle au rôle qu'elles peuvent jouer dans son œuvre.

Les capacités relationnelles des dirigeants sont naturellement remarquables, sans quoi ils n'occuperaient pas de tels postes. Mais leur logique est autre que celle de la majorité des relations que nous connaissons.

Une tendance à généraliser l'approche du management à l'ensemble de ses relations apparaît ainsi chez Annie : elle dit par exemple « gérer ses ex-maris ».

La manipulation est sans doute plus difficile à avouer que la simple volonté de dominer. Pourtant, *manager* et *manipuler* renvoient à la même étymologie : « manier » (autrui). La manipulation est cependant franchement reconnue par Zoé, pourtant issue d'une éducation marquée par l'altruisme et l'engagement associatif. Elle signale par exemple :

> « On va dire que je suis excessivement faux cul. »

Elle raconte comment elle a gagné la confiance d'un collaborateur au cours d'un long entretien, avant de le critiquer très fortement dans un mail… qui fut ensuite publié par son supérieur. Une chose est sûre, Zoé n'est pas la seule manipulatrice !

© Groupe Eyrolles

Cependant, parlant de ses exigences vis-à-vis de ses subalternes, elle précise :

> « Ils se souviendront de ce qu'ils ont réussi grâce à moi. »

C'est donc pour une bonne cause qu'elle manipule : on retrouve toujours cette force de l'idéal poursuivi !

Enfin, Daniel pousse la manipulation jusqu'à la destruction – sur un plan professionnel – de ses concurrents. Surnommé « le renard », c'est donc un « tueur », « solitaire » et « mercenaire » selon ses propres mots. Nous avons vu que sa condition de bègue l'a amené à écouter (voilà un bon exemple de retournement d'un handicap en atout !), ce qui fait qu'on lui reconnaît une vraie empathie. Plus stratégiquement, comme il le dit lui-même :

> « Écouter sans parler donne un pouvoir gigantesque : l'autre est gratifié et on comprend énormément de choses. Et puis je parviens à influencer les autres, même en parlant peu. »

Il précise la manipulation :

> « Je tente de deviner ce qu'il y a derrière un concurrent, de comprendre ses alliances, ses rancœurs, ses armes. En rapportant certains propos, en suggérant, on peut influencer facilement les autres : "Fais attention à ne pas donner trop de pouvoir à X (sous-entendu, qui veut prendre ta place) !" Avec une phrase, on modifie le monde, c'est l'effet papillon. »

Notons que toutes ces manœuvres s'apprennent et se préparent, un peu à la manière des sportifs qui s'entraînent mentalement à effectuer un geste, ou d'une troupe de théâtre répétant une pièce. Écoutons Daniel :

> « Le président L. m'a appris l'auto-manipulation : anticiper les situations pour se préparer à réagir, par exemple dans l'éventualité d'une rupture lors d'une négociation… »

© Groupe Eyrolles

La rage ne fait pas tout, l'apprentissage « cognitif » joue également, lorsqu'on passe par ce comble – pour certains – de la relation instrumentale et narcissique qu'est l'« auto-manipulation ». Dans la mesure où c'est leur impérieuse mission qui compte, plus que leur sort proprement dit, on peut dire qu'ils se mettent eux-mêmes comme autrui, « corps et âme », en instruments au service du succès de leur entreprise.

© Groupe Eyrolles

7

Ils sont « inachevés »

© Groupe Eyrolles

S. Freud a mis en évidence nombre de phénomènes psychiques jusque-là insoupçonnés se déroulant lors des premières années de la vie.

Œdipe et Narcisse

La maturation psychique en deux grandes étapes

L'un des principaux apports du célèbre psychanalyste est le *complexe d'Œdipe*, qui désigne le processus par lequel chaque jeune personne apprend à se situer « dans la différence des sexes et des générations ».

L'enfant comprend à cette occasion que tout n'est pas possible : il ne peut appartenir aux deux sexes à la fois, ni épouser le parent qu'il désire, etc. Il perçoit alors la nécessité de suivre les règles qui régissent le monde des humains. Cela se fait à travers le *complexe de castration*[1], qui doit être entendu comme le « renoncement à la toute-puissance » (l'enfant apprend qu'il ne peut jouir de tout sans limites). Il s'agit en réalité d'acquérir les bases élémentaires de la vie en société.

Depuis, des auteurs se sont penchés sur la période antérieure à ce stade, alors que le nourrisson n'a pas encore nécessairement pris conscience de sa qualité d'« individu séparé ». En effet, le nourrisson a une perception du monde telle que son bras, le sein qui le nourrit ou le biberon sont des « morceaux » de lui qui s'organisent au gré de ses besoins. On dit qu'une telle vision du monde est *narcissique*, car l'enfant est au centre de tout, et tout est à son service.

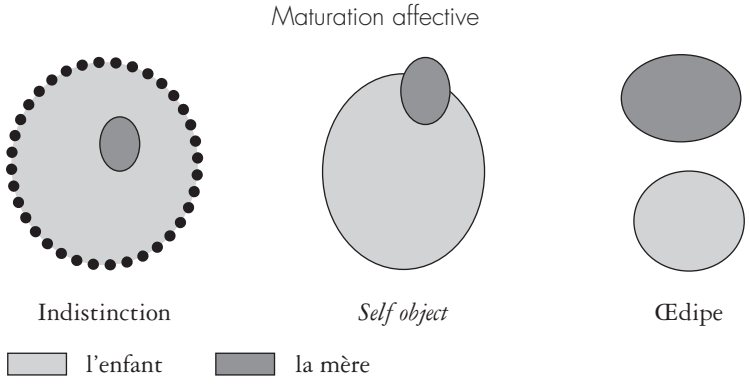
Bien sûr, il va rapidement prendre conscience, grâce notamment aux frustrations progressives mises en place par ses éducateurs (le simple fait de le faire patienter pour son repas est un

1. Le complexe de castration met fin au complexe d'Œdipe.

© Groupe Eyrolles

premier pas), qu'il n'en est rien. Toutefois, avant qu'il ne le réalise pleinement, il passe par un stade intermédiaire, toujours de nature narcissique, bien décrit par H. Kohut.

À ce stade, l'enfant est confusément conscient que sa mère a une existence autonome, même si celle-ci reste essentiellement pour lui un être à son service. En fait, elle lui est tellement indispensable qu'il ne saurait exister sans elle. Dans la figure ci-dessous, la mère (ou toute autre personne dans une moindre mesure) y est représentée à la frontière de son être, à cheval entre le monde extérieur (le monde des autres que lui-même) et son être intime, d'où le nom de *self object*. À ce stade, les frontières de l'enfant ne sont donc pas totalement constituées, elles gardent de ce fait porosité et souplesse en même temps qu'une certaine fragilité.



On ne peut qu'être frappé par les similitudes entre le schéma du *self object* et la direction de collectifs. Dans un groupe organisé autour d'un leader, chacun agit dans le sens du collectif incarné et mené par le leader. C'est encore plus vrai pour un dirigeant dans une organisation.

Les leaders sont probablement restés davantage marqués par le stade du *self object* que la plupart d'entre nous, qui concevons autrui comme des personnes à la fois semblables à nous et indépendantes. Notons au passage que pour maintenir un fonction-

© Groupe Eyrolles

nement où l'on se sent au centre du monde, il faut de réels talents, notamment manipulatoires d'autrui. Sans quoi, les autres auront tôt fait de nous rappeler notre douloureuse interdépendance, le respect des règles et d'autrui.

« C'est peut-être ta femme, mais c'est d'abord ma mère ! »

La phrase ci-dessus fut adressée à son père par un futur dirigeant alors âgé de cinq ans. Elle peut nous servir à illustrer l'opposition des deux stades : Œdipe et Narcisse. On y voit la prise de conscience naissante de la différence des générations et des sexes : l'enfant a réalisé qu'il y a eu un couple de futurs parents avant sa venue au monde. Cependant, il continue d'affirmer la préséance de la relation spécifique qui le lie à sa mère. D'aucuns y verront et sans doute à juste titre un refus de la reconnaissance de son père et donc un refus d'une « œdipianisation » complète.

Toutefois, il est aussi fort possible que l'enfant en question soit particulièrement intelligent et lucide. Il a pu remarquer que le couple formé par ses parents battait de l'aile et que la relation qu'il avait avec sa mère était effectivement plus forte que celle qui liait ses parents. En ce cas, la traversée de l'œdipe, qui s'effectue d'autant mieux dans un cadre parental classique complet, ne sera certes pas facilitée. Mais c'est l'intelligence et l'énergie agressive du jeune garçon qui seront responsables à la fois de son attachement à un fonctionnement narcissique, et de sa capacité future d'être dirigeant.

Une incomplétude féconde

Le psychanalyste J. Bergeret développe l'idée selon laquelle la maturation psychique de certaines personnes n'est pas aussi achevée que celle des autres. Il considère alors qu'elles ont une « organisation limite ». Cette immaturité peut être féconde si elle

© Groupe Eyrolles

est liée à un potentiel de ressources pour la créativité, l'apprentissage et l'action. Cela peut concerner les dirigeants et tous ceux qui orientent leur vie vers la production de performances.

Cette incomplétude « préserve la flexibilité qui tend à disparaître avec la pleine maturité »[1]. Cette souplesse permettra à son tour l'adaptation des leaders aux exigences de leur rôle, et aux attentes des groupes, dans une certaine mesure tout au moins.

Ségolène Royal impressionne ainsi son attachée parlementaire par l'étendue de son registre de séduction :

> « Elle a une immense capacité d'adaptation aux individus et aux milieux les plus divers et peut modeler son comportement en fonction de ses intérêts à moyen et long terme. Dans la même journée, elle peut jouer à la femme d'autorité, à la fausse ingénue ou à la petite fille en quête d'appui. Et chaque fois, elle incarne son personnage avec un talent exceptionnel[2]. »

Pour les mêmes raisons, certains leaders comme N. Sarkozy absorbent comme une éponge les besoins des différentes catégories de la population française pour les assimiler dans leurs discours.

Tout cela relativise ainsi la notion d'adulte et l'intérêt de la maturité en les opposant à l'atout d'une capacité d'apprentissage maintenue. Dans ce sens, il serait peut-être plus pertinent de parler de maturation à plusieurs visages : un manque dans une direction de maturation « classique » se traduirait par un développement renforcé dans les autres directions.

Certains dirigeants ressentent eux-mêmes cette incomplétude. Ainsi, interrogé sur lui-même, Éric répond :

> « Je suis toujours en recherche, en construction plus qu'en recherche, mais beaucoup plus serein qu'il y a quelques années. »

1. A. Storr, *Feet of Clay, a Study of Gurus*.
2. E. Pathouot, *Ségolène Royal, ombre et lumière*.

© Groupe Eyrolles

Kevin le formule ainsi :

> « Si je devais me définir, je dirais que je suis en permanence en apprentissage et insatisfait. Je ressens un sentiment d'inabouti, de brouillon. »

Ce « sentiment d'inabouti » correspond bien à une liberté créatrice et même selon ses dires à un esprit éternellement jeune :

> « Mon travail est si créatif, gratifiant et intéressant que je ne vieillis pas. Je ne ressens aucune lassitude, sauf peut-être physique. »

Une quête impossible

D'un point de vue psychanalytique, la conséquence majeure de l'inachèvement du moi est un mode de régulation psychique particulier. Au lieu d'être régulé par un « surmoi », le psychisme de l'individu est soumis à un « idéal du moi ». Expliquons-nous.

En principe, à l'issue de la traversée de l'œdipe s'est construit un surmoi qui joue le rôle de censeur ou de juge vis-à-vis des actions et désirs pilotés par le moi. Ce réservoir de règles et d'inhibitions intériorisées dicte à tout instant à l'individu ce qu'il est permis ou pas de faire. Il peut s'agir de lois aussi fondamentales que l'interdit du meurtre ou de l'inceste, mais aussi d'actes beaucoup plus triviaux comme le mensonge, le vol, etc. À l'intérieur de ce cadre, la personne est libre et notamment disponible pour construire toutes sortes de relations avec les autres.

Ceux qui n'ont pas achevé cette évolution « standard », c'est-à-dire notamment les caractères narcissiques, ne bénéficient que d'un précurseur du surmoi, appelé *idéal du moi*, qui résulte de l'idéalisation des parents tout-puissants dans l'esprit de l'enfant. L'idéal du moi constitue un modèle auquel la personne cherche à se conformer. En effet, avant d'avoir compris que tout le monde se plie aux règles de la vie en société, l'enfant rêve tout simplement d'être prodigieusement fort et parfait comme maman ou papa.

© Groupe Eyrolles

Par la suite, il comprend qu'il ne peut atteindre cet idéal, notamment en raison des différences d'âge et de sexe : c'est l'étape de maturation désignée par le complexe d'Œdipe. Si elle ne s'effectue pas de façon satisfaisante, l'individu en reste au fonctionnement fondé sur l'atteinte de l'idéal du moi. Il en subsiste une « ambition héroïque de bien faire[1] ».

De ce fait, au quotidien, au lieu de jouir d'une relative sérénité, il est contraint de courir après un idéal qui ne se laisse jamais attraper : l'idéal du moi est ainsi une instance qui incite à l'action. Il n'y a alors pas de quoi s'étonner qu'elle soit favorable à la réalisation de performances spectaculaires dans tous les domaines, et pas seulement dans le leadership !

Fusion et effondrement : le problème des frontières inachevées

André, directeur général d'une banque, décrit des relations « fusionnelles ou en peine » avec son conjoint, « en harmonie ou en révolte » avec ses chefs. Tout en lui évoque une forte angoisse d'abandon : ses expressions concernant sa « souffrance psychique », les termes *rupture* ou *effondrement* qu'il utilise fréquemment, ainsi que les situations évoquées (son père décède alors que son supérieur l'avait dissuadé de lui rendre visite en lui assurant qu'il vivrait, sa fille le quitte).

À propos de ses relations avec les autres, il dit franchement :

> « Je sais que je peux être parfois méprisant avec mes pairs, et autoritaire jusqu'à être injuste avec mes subalternes[2]. »

1. Expression de J. Bergeret.
2. « Pour ceux-là, l'arbitraire est jouissance », écrit François Bayrou dans son livre *Abus de pouvoir*.

© Groupe Eyrolles

Toutes ces déclarations montrent à quel point il peut donner libre cours à ses émotions les plus brutales et les plus crues, sans se sentir coupable.

L'inachèvement du moi apparaît ici sous plusieurs aspects :

- le manque de contrôle de l'agressivité ;
- la fragilité face à l'effondrement (en cas de défaut du *self object*) ;
- l'incapacité de maintenir une posture autonome face à une autre personne (frontière difficile à maintenir avec le conjoint).

Un mur protecteur

Une manière de gérer la fragilité des frontières du moi est d'en construire de nouvelles, artificielles. Elles peuvent servir à se défendre contre les intrusions.

Noël, directeur général d'une *start-up*, formule la nécessité d'ériger un mur entre lui et les autres pour se protéger de leurs sollicitations, comme en écho à la distance qu'il a dû mettre entre ses parents et lui pour survivre étant enfant :

> « Il faut que je sois dur avec les autres pour que mon travail et ma famille n'empiètent pas sur mon temps personnel… Je mets un mur, je me protège. »

Noël a quitté ses parents à l'âge de treize ans lors de leur divorce conflictuel, tant il ne supportait pas leurs relations. Il n'a jamais revu sa mère depuis, bien qu'il l'ait invitée à son mariage. La séparation d'avec autrui (ses parents, puis ses collaborateurs, voire sa famille) lui est nécessaire pour exister et grandir. Il dit lui-même qu'il s'est fait tout seul par le travail.

On conçoit que cette frontière imperméable occasionne des sentiments de solitude. Le cas de Quentin l'illustre, mêlant

© Groupe Eyrolles

égoïsme et besoin frustré d'être aimé. Il l'explique très bien à travers quelques phrases révélatrices :

> « Je suis sans illusion sur moi-même. J'ai de nombreux défauts que j'essaie d'appréhender. Le principal ? Je ne suis pas juste avec les gens. Mais il y en a aussi beaucoup d'autres : je suis égocentrique, je vois toujours mon propre intérêt sans penser aux autres. J'essaie de me soigner sur ce plan… J'ai également un grand besoin d'être aimé, c'est ma première caractéristique. Je le cache sous une approche très dure, car je suis orgueilleux. »

Voilà pour le côté « récepteur » dans l'affectivité, mais ce n'est pas mieux du côté « émetteur » :

> « J'ai énormément de mal à exprimer ce que je ressens par rapport aux gens que je côtoie. C'est vrai que je suis très exigeant avec mes subalternes, que j'ai le compliment plus difficile que le reproche, que je peux être très dur, mais cela cache beaucoup d'investissement personnel en eux, pouvant aller jusqu'à une vraie affection. »

Ces difficultés semblent être une trace de cette maturation différente caractérisant les leaders, qui choisissent de cultiver l'efficacité opérationnelle au lieu d'approfondir le domaine des relations.

© Groupe Eyrolles

8

Ils ont manqué de soutien dans l'enfance

© Groupe Eyrolles

Mentionner « l'enfance malheureuse » des personnes qui réussissent brillamment peut sembler provocant. Cependant, l'idée est bien que des difficultés survenues précocement ont poussé de jeunes enfants (qui en avaient les capacités) à prendre en charge – ou diriger – leur environnement. En quelque sorte, ils sont « tombés dedans quand ils étaient petits ».

Le psychologue américain H. Gardner, dans son livre sur les leaders *Leading minds, an Anatomy of Leadership*, cite W. Churchill à propos des souffrances précoces comme matrice des grands hommes :

> « Les hommes célèbres sont habituellement le produit d'une enfance malheureuse. La pression sévère des circonstances, l'aiguillon douloureux de l'adversité, l'éperon des offenses et des réprimandes dans les premières années sont nécessaires pour [provoquer] cette obsession impitoyable vers le but et ce tenace esprit sans lesquels les grandes actions sont rarement accomplies[1]. »

L'orientation particulière du développement des leaders pourrait ainsi s'expliquer par des traumatismes, des carences ou des problèmes dès le plus jeune âge. Suite à ces difficultés perturbatrices, l'enfant ne va pas suivre la route que l'éducation traditionnelle lui propose pour l'adapter au monde tel qu'il est. Il va notamment refuser, délibérément ou non, le fonctionnement commun, et développer d'autres compétences que celles que l'on s'efforce d'inculquer aux enfants, afin de survivre à ce moment-là. La souffrance en particulier peut le contraindre à sortir de la maturation ordinaire, afin de prendre en main son destin et/ou son environnement défaillant.

Tout son parcours depuis l'enfance est donc celui d'une personne différente et qui cultive sa différence. Leur indépendance est une longue habitude…

1. Traduction personnelle.

© Groupe Eyrolles

Ainsi, le futur leader, homme ou femme, ne va pas accepter une représentation du monde peuplé d'êtres humains semblables à lui-même, qu'il faut considérer et respecter. Il ne va pas non plus se laisser imposer les limites liées à la vie en société ; ou tout au moins il n'y adhérera qu'en surface. Nous l'avons vu, il sera de ce point de vue moins formaté, plus libre dans ses comportements que ses contemporains.

Une telle base commune expliquerait à la fois les coïncidences constatées chez les leaders et la variété de leurs profils : autant de situations, autant de leaders ; une même liberté d'action pouvant s'épanouir dans des directions très différentes…

Un père ou une mère défaillant

Eugène, homme d'affaires et chef d'entreprise, a pris la place de ses deux parents défaillants, qui ne jouaient pas leur rôle. Il est devenu, et pas seulement parce qu'il était l'aîné, un « tyran protecteur pour la fratrie ». Adulte, il ne supporte pas de se soumettre à une autorité quelconque, et considère ses employés comme des enfants.

Eugène est devenu à la fois manipulateur avec sa mère et dépendant d'elle, car elle ne s'est jamais occupée de lui.

« Je n'ai jamais pu capter l'attention de ma mère, ni de sa mère. »

Pour cela, il lui fallait réussir en tant que *businessman*, comme son grand-père maternel, ce qu'il a fait, contrairement aux attentes de son père plus porté sur les sciences. Ce dernier fut chaleureux jusqu'aux treize ans de son fils, puis leurs rapports se dégradèrent à la suite d'un combat dans lequel la force physique d'Eugène dépassa celle de son père. Eugène signale à quel point l'éloignement consécutif de son père le mit en danger. N'étant plus protégé, il prit trop de risques, notamment physiquement. Mais, de fait, Eugène prit la place du chef

© Groupe Eyrolles

de famille : était-ce le début d'une prise de responsabilité… réparatrice ?

L'indifférence de la mère d'Eugène évoque le concept de « mère morte » développé par le psychanalyste français A. Green. Selon ce dernier, le traumatisme lié à une mère présente mais « morte » (par exemple en raison de tendances dépressives) engendre l'apparition d'un fonctionnement psychique particulier, lié aux problèmes narcissiques de plus en plus courants chez nos contemporains.

Par exemple, la perturbation psychique précoce va favoriser un développement des talents intellectuels et plus tard une production artistique ou intellectuelle riche. Pour Eugène qui tente de s'assurer l'amour maternel, ce sera de devenir *businessman*.

Tant que cette quête n'est pas satisfaite, elle prime sur tous les autres objectifs. A. Green rejoint par ailleurs complètement S. Freud en notant que ces individus ne peuvent plus aspirer qu'à l'autonomie. Cette autonomie est à la fois une force et une faiblesse :

> « Il devient sa propre mère mais demeure prisonnier de son économie de survie[1]. »

En particulier, elle lui interdit la disponibilité et la vulnérabilité nécessaires pour pouvoir entrer en contact intime avec autrui. Ainsi, A. Green observe que « le sujet restera vulnérable sur un point particulier, celui de sa vie amoureuse ». On retrouve là l'idée essentielle de l'association entre performance et narcissisme au détriment du domaine relationnel.

Nous pourrions introduire ici l'exemple de *Citizen Kane*. Le film d'Orson Welles décrit la trajectoire d'un enfant confié à des étrangers par ses parents qui n'ont plus les moyens de l'élever. Le

1. A. Green, *Narcissisme de vie, narcissisme de mort*.

© Groupe Eyrolles

garçon devient un financier impitoyable. Après de nombreux succès, il se construit un palais où il meurt dans la solitude. Son dernier soupir s'accompagne du souvenir d'un traîneau qu'il avait enfant, le jour de la séparation d'avec ses parents, sur lequel était peint un bouton de rose (*rosebud*).

Le financier est resté marqué par l'abandon. Il reprend à son compte le rôle de sa mère, préoccupée par l'argent, cause de la séparation douloureuse, et devient financier. L'idéal grandiose narcissique se manifeste dans le palais et la réussite externe, tandis que les difficultés relationnelles le laissent seul. Il n'a pu développer de vie privée satisfaisante en raison de sa déception affective initiale qu'a été l'abandon. La trace de cette défaillance fondatrice est le traîneau avec le *rosebud*, bouton de vie qui n'a jamais pu vraiment éclore.

Dans le cas d'Eugène, il y a eu également une défaillance du côté du père. Cela nous amène à citer une autre théorie, qui complétera cette notion d'inachèvement de la maturation des leaders développée au chapitre précédent.

Reprenant des travaux de A. Zaleznik, Micha Popper rappelle que celui-ci a identifié chez les leaders non narcissiques le sentiment profond de manque d'un père qui serait perçu comme fort et protecteur[1]. Il cite des exemples d'hommes célèbres et des études sur des lignées de dirigeants anglo-saxons : il s'agit soit d'orphelins, soit d'enfants ayant eu un père défaillant ou décevant. Pour combler ce vide, l'enfant désire alors jouer lui-même le rôle du père[2]. Dans tous les cas, on se retrouve devant une

1. Ce qui n'est pas forcément très éloigné, car fort souvent, comme nous l'avons vu ci-dessus, la dynamique narcissique naît d'une proximité maintenue excessivement avec la mère.
2. C'est également le constat d'une coach : « Ce sont des petits garçons qui veulent montrer qu'ils peuvent être comme papa. Les plus mûrs sont au bas de la pyramide hiérarchique et soutiennent littéralement leurs leaders. »

© Groupe Eyrolles

maturation inachevée : soit en restant à un stade narcissique, soit en ne traversant pas complètement l'œdipe en raison d'une fonction paternelle trop incomplète.

Abandon et intrusion

Nombreux[1] sont les dirigeants mentionnant des difficultés ou des souffrances lorsqu'on les interroge sur leur relation à leur famille d'origine.

Le thème de l'abandon ou au contraire celui du parent trop intrusif est prédominant. Ces deux angoisses (abandon/intrusion) sont d'ailleurs typiques de la forme de personnalité narcissique. Elles peuvent se comprendre en s'intéressant à la notion de *self object* explicitée au chapitre précédent : l'autre, qui est perçu comme essentiellement au service de soi, doit rester disponible à la frontière. S'il s'en va, le moi encore peu structuré s'écroule ; s'il est trop proche, il ne laisse pas le moi se développer.

Froideur et distance notamment semblent fréquentes dans les relations des dirigeants avec leurs parents. Rappelons que W. Churchill dut surmonter la douleur morale due au mépris de son père et à la négligence de sa mère[2].

Du fait de cette absence de support, certains dirigeants se sont donc sans doute davantage construits eux-mêmes que la plupart des autres enfants. Personne ne s'étant occupé d'eux, ils se sont pris en charge tout seuls. La pression résultante pour l'enfant dans cette situation est bien exprimée par Frédéric, directeur général d'un grand groupe pharmaceutique. Ce

1. Plus des deux tiers de ceux rencontrés lors de ma thèse.
2. Compte rendu du livre de John Keegan, *Winston Churchill*, in *The Economist*, 19 octobre 2002.

© Groupe Eyrolles

dernier reste en costume-cravate pendant le week-end au cas où une catastrophe dans son groupe l'obligerait à intervenir publiquement :

> « Je me suis toute ma vie attendu au pire, depuis le décès de mon père quand j'avais quatre ans. »

Par la suite et jusqu'à l'âge de quinze ans, Frédéric fut hanté par la possibilité de voir sa mère mourir ou l'abandonner :

> « Je n'ai pas eu d'enfance. »

Le cas de Frédéric rappelle étrangement l'histoire de N. Sarkozy telle qu'elle est rapportée par Catherine Nay[1]. Après que le père (ressenti comme violent) a quitté la famille, les enfants vivent avec leur mère. Chaque soir, Nicolas guette le retour de sa mère du travail :

> « Tous les soirs je l'attendais assis en haut de l'escalier (clos par une verrière plate en vitraux sombres). En arrivant, elle me lançait moqueuse : "C'est pour le chocolat bien sûr", car elle nous en rapportait un chaque jour. Mais moi, c'était elle que j'espérais, toujours tremblant qu'elle ne revienne pas. »

On peut supposer que l'effondrement qui menace l'enfant le conduit à chercher à s'assurer lui-même en permanence que le monde fonctionne bien. Mais l'environnement peut aussi directement l'inciter à prendre des responsabilités.

Parce qu'il était l'aîné de la fratrie, Ignace s'est vu confier très tôt par sa mère des responsabilités pour pallier la faiblesse de son père. Outre la propension naturelle à leur confier des responsabilités du fait de leur âge et maturation en avance, notons que la position d'aîné peut prédisposer au sentiment d'abandon. En effet, l'enfant aîné, contrairement aux suivants,

1. *Un pouvoir nommé désir*.

© Groupe Eyrolles

expérimente dans un premier temps le fait d'avoir la totalité de l'attention parentale, d'où une déception brutale lors de l'arrivée du cadet. En revanche, les suivants connaissent d'emblée le partage de l'affection parentale, et le fonctionnement narcissique – toutes choses égales par ailleurs[1] – pourrait en être moins favorisé.

Les défaillances sont singulièrement marquées pour Pascal, dont la mère est morte alors qu'il avait onze ans (Pascal ne saura rien dire d'elle) et avec un père si peu investi qu'il ne savait pas quelles études faisait son fils. Est-ce un hasard si Pascal évolue au plus haut niveau national ?

Les exemples ci-dessus concernent davantage les situations d'abandon que d'intrusion. Certains dirigeants cumulent les deux.

Ainsi Olive a dû se construire entre un père qui l'abandonnait, étant parti avec une autre femme, et une mère intrusive avec qui elle échange quotidiennement (au moins au téléphone). Cette dernière est capable de venir regarder les entretiens de sa fille, chef d'entreprise, à travers la vitre de son bureau ! Il n'est pas étonnant d'entendre que la période la plus heureuse de la vie d'Olive est son séjour aux États-Unis à plusieurs milliers de kilomètres de sa mère.

Les cas extrêmes d'intrusion peuvent impliquer la violence physique, comme dans celui de ce dirigeant qui confie se souvenir de son père le poursuivant un piolet à la main. Dans ces conditions, suivre sagement une voie commune d'intégration à l'humanité est bien difficile. Deux chemins hors normes peuvent alors se dessiner : prendre les choses en main (c'est ce

1. En effet, d'autres facteurs peuvent intervenir : une fille ou un garçon tant désiré après plusieurs naissances du sexe opposé peut se trouver au centre de l'affection de tous…

© Groupe Eyrolles

que font en général les futurs leaders en manipulant leur entourage[1]), ou bien se révolter et devenir de grands criminels.

Certains peuvent emprunter les deux voies simultanément, comme Hitler et Staline. Dans son livre *L'Enfance du crime*, le psychanalyste Pierre Lassus démontre que les grands criminels ont été maltraités dans leur enfance. Il développe en particulier les enfances malheureuses, puis les crimes d'Ivan le Terrible, de Hitler et de Staline. Ce dernier est battu par son père alcoolique et sa mère délirante. Hitler est lui aussi battu par son père et hérite d'un passé familial difficile. Perversion sexuelle et exaltation de la force violente s'ensuivront à l'âge adulte.

Les exigences directes de l'environnement peuvent être moins dramatiques et plus rationnelles en apparence, même si elles n'en restent pas moins difficiles à gérer pour les enfants. C'est le cas par exemple de l'obligation familiale de réussir.

D'une génération à l'autre

Interviewée par une journaliste, Cécilia Sarkozy met l'accent sur la nécessité pour ses enfants de réussir et d'être les premiers. La journaliste lui demande alors si ce n'est pas plus important qu'ils soient heureux. Cécilia s'exclame qu'ils ne pourront pas être heureux s'ils ne sont pas les premiers.

Un enfant élevé dans ces conditions peut vivre cette exigence comme une menace d'abandon, le message parental sous-entendant : « On ne t'aime pas si tu n'es pas premier. »

C'est le cas d'Éric, qui dit de son père :

> « Je suis son rêve incarné. J'ai été programmé pour le devenir, je m'en libère aujourd'hui. J'ai davantage senti chez lui ce désir de

1. Voir la théorie de L. Oakes développée plus loin dans ce chapitre.

© Groupe Eyrolles

me voir réussir là où il avait échoué que son amour. C'est dur de se sentir transparent, car c'est lui qu'il aime à travers moi. J'ai aussi été très marqué par le décès de mon grand-père auquel j'étais très attaché. J'ai voulu devenir médecin pour le soigner. »

La transmission de l'ambition d'une génération à l'autre ne se passe pas toujours de façon imposée. L'exemple peut suffire, ainsi François confie en parlant de ses parents :

« Je ne les ai jamais vus autrement que travaillant pour leur carrière. »

Le témoignage de Victor pointe un autre type d'enchaînement possible :

« J'ai dû fuir une mère intrusive et insupportable d'égoïsme et de superficialité. J'ai choisi la mer en tentant de faire carrière dans la marine pour fuir la mère. »

Par ailleurs, la distance affective est également la règle pour ses frères et sœurs. À première vue, la logique est la même : une situation de souffrance entraîne un investissement professionnel d'un type particulier. Mais Victor apporte une précision importante :

« J'étais sa fierté et je ne le supportais pas. »

Des talents douloureux

Avec les travaux d'Alice Miller[1], on sait le poids particulier de souffrances qui peut être attaché à la possession de dons chez l'enfant. Les parents d'un enfant doué focalisent leur attention sur ses dons au détriment de l'amour inconditionnel favorable à son épanouissement. Cela crée une tension vers la performance. De plus, l'individu ne vit pas en fonction de ses besoins, qui n'ont jamais été reconnus, mais des attentes d'autrui.

1. *Le Drame de l'enfant doué.*

© Groupe Eyrolles

Ce n'est pas le seul cas de figure dans lequel traumatisme et talents sont imbriqués. Le psychiatre D. Marcielli explique comment, à la suite de traumatismes, certains enfants se reconstruisent grâce à leurs talents, et cela dans une direction précisément de narcissisme marqué :

> « Dans le cas du patient narcissique, l'existence fréquente de qualités ou de dons spéciaux (une grande beauté[1], une vive intelligence, un surinvestissement maternel en surface) a permis à celui-ci de se protéger par la constitution d'un soi grandiose avec en concomitance une dévalorisation méprisante des objets environnants qui leur ôte toute dangerosité[2]. »

Il s'agit là d'un lien *a minima* : le talent intervient après le traumatisme pour aider à la réparation.

En résumé, dans l'enfance des leaders, talents et défaillances de l'environnement s'allieraient pour donner naissance à une attitude, des choix, une dynamique en somme centrée sur la performance et la prise de responsabilités dans le monde. Il se trouve que c'est exactement la constellation mise en évidence par L. Oakes, qui a étudié ce type particulier de leaders que sont les gourous.

Le cas des gourous

Les fondateurs de sectes sont d'excellents exemples de leaders. Le sociologue Max Weber distingue trois types d'autorité. Celle-ci peut être fondée sur la tradition, la rationalité et la loi, ou le charisme. Les gourous entraînent les autres sans s'appuyer sur la raison, domaine par définition étranger aux sectes. De plus, puisqu'ils fondent leur propre mouvement, ils ne bénéfi-

1. Les recherches récentes semblent montrer que la beauté est fréquemment associée à d'autres qualités (*The Economist*, décembre 2007).
2. *Les États limites en psychiatrie*.

© Groupe Eyrolles

cient pas de l'appui de la tradition. Leur autorité repose donc sur leur seul charisme.

Les traits identifiables de ces leaders charismatiques coïncident avec des traits narcissiques. Ces « prophètes » ont en effet en commun : l'opposition aux conventions et la capacité d'inspirer les autres par leurs visions, l'énergie, l'assurance grandiose, le don de manipulation, l'autonomie, le détachement et l'absence de préjugés. Enfin, des études ont confirmé qu'ils sont plus créatifs et ont moins de conscience morale que la moyenne.

L. Oakes va remarquer en outre deux particularités dans l'enfance des gourous étudiés : une défaillance tardive de leur environnement d'une part et la présence de talents personnels d'autre part.

Face à une défaillance tardive ou trop brutale de son environnement (par exemple, le décès de sa mère), l'enfant voit son évolution vers l'œdipe et son acceptation des lois perturbées. Dans une telle situation, la séparation ne peut donc être progressive et l'apprentissage de la réalité se fait brutalement. Cette demande impossible entraîne une hostilité envers la mère, le monde et les règles. Si elle est mal canalisée, cette agressivité devient antisociale ; sinon, c'est une source d'énergie.

Selon L. Oakes, l'enfant, s'il est exceptionnellement doué, va intérioriser le rôle de protection qu'avait le parent défaillant et le jouer lui-même, au lieu d'affronter l'idée d'un monde indifférent au sein duquel il devrait trouver une place banale. Il sauvegarde ainsi le fonctionnement paradisiaque auquel il était habitué et conserve les capacités cognitives que perdent ceux qui mûrissent plus vite. Il prend alors l'habitude d'utiliser tout ce qu'il perçoit de son environnement pour atteindre ses buts, y compris les autres. Il sait distinguer ce qui va lui servir, et « lire » les gens en fonction de ses propres objectifs. Cela lui donnera une formidable capacité d'« intelligence sociale » par la suite.

© Groupe Eyrolles

À l'âge adulte, il deviendra un leader charismatique (c'est-à-dire l'équivalent d'un dieu) parce qu'il craint qu'à défaut personne ne l'aime. Il ne peut se sentir entier sans ses suiveurs. Son estime de soi est donc à la fois grandiose et fragile.

© Groupe Eyrolles

9

Ils veulent réparer le monde

© Groupe Eyrolles

La précocité de la quête de performance, à un âge où le fonctionnement narcissique de l'enfant bat son plein, explique que le leader perçoive le sort du monde et son propre destin comme imbriqués. Le lien avec des enjeux de survie (suite aux défaillances de son environnement) lui insuffle l'énergie inépuisable dont parle W. Churchill. Certains cabinets spécialisés dans la détection de hauts potentiels ont identifié la force de cette source « archaïque » d'ambition[1], qu'ils estiment supérieure aux sources plus tardives (échec à un examen, vie extra-professionnelle pauvre, etc.).

Béatrice la médiatrice

Béatrice, présidente d'une entreprise du secteur social, a commencé tôt à rétablir l'équilibre d'un monde chancelant : celui de sa famille. Ce n'est en effet pas sa mère, égocentrique et dépressive, qui lui apportait du soutien : elle en réclamait plutôt… De plus, Béatrice devait jouer les intermédiaires entre son père et son frère, toujours en conflit. Même aujourd'hui, c'est à elle que revient l'organisation des réunions de famille. Elle s'est donc toujours sentie investie d'une mission sociétale et s'est impliquée dans des activités associatives dès l'adolescence. Elle se sent le devoir d'« impulser des choses ». De fait, Béatrice fournit la formulation la plus générale de l'idéal après lequel courent les leaders :

> « Tous les matins, il faut refaire un bout du monde. Chacun son bout. Et on ne lâche pas le morceau[2]. »

1. Une liste de causes possibles comprend l'insatisfaction par rapport à un milieu d'origine modeste, des carences affectives, un modèle familial fort.
2. La crudité du langage et la liberté dans l'expression peuvent être un écho de leur liberté de penser et d'agir en dehors des règles ! C'est ainsi que Ségolène Royal assume avec « bravitude » son néologisme.

© Groupe Eyrolles

Les défaillances de l'environnement peuvent pousser l'individu à exploiter ses talents naturels (pour Béatrice, ceux de médiatrice) pour lui faire adopter une attitude de sauveur ou de réformateur du monde… et de lui-même en même temps, puisqu'à ce stade il est extrêmement dépendant de son environnement. Ainsi se met en place une dynamique centrée sur la performance.

En ce qui concerne l'affirmation de soi, Béatrice se limite dans un premier temps à exprimer la crainte d'être dominée par d'autres valeurs que les siennes. Mais, peu de temps après, elle confesse :

> « Ce qui m'intéresse en fin de compte, c'est d'être la première sous les feux de la rampe. »

Enfin, sur le plan relationnel, le caractère impérieux de sa mission, transmis comme il se doit à ses collaborateurs, fait d'elle un supérieur redoutable. Comme elle l'avoue elle-même :

> « Quand je ne suis pas là, mes collaborateurs soufflent. »

L'histoire de Béatrice confirme que tout se passe comme si la représentation du monde du leader s'ordonnait progressivement à partir d'un constat de dysfonctionnement et d'un objectif de réparation qui vont modeler son psychisme. Le thème général est : « je dois améliorer le monde ».

Le constat implicite que quelque chose dysfonctionne dans le monde peut paraître d'une platitude remarquable : il y a effectivement nombre de problèmes, et chacun peut contribuer à les résoudre. Mais ce qui caractérise les dirigeants est la place prééminente d'une telle conception du monde par rapport à une autre possible, qui stipulerait : « Le monde est (bien) comme il est. La principale chose à faire est d'y avoir une place, au milieu des autres humains. »

Dans cette dernière conception du monde, l'accent n'est plus mis sur la performance, mais sur la relation à autrui. C'est la

© Groupe Eyrolles

logique de l'œdipianisation au sens large, qui consiste à trouver sa place dans la différence (des sexes, des générations, des capacités, etc.).

Ces deux visions ne s'excluent pas mutuellement, mais à chaque instant, voire par périodes entières, l'une prend nécessairement le pas sur l'autre.

Trois étapes pour s'améliorer

Dans le constat précoce de dysfonctionnement du monde, le moi est menacé, car il n'est pas distinct. Si le monde de l'enfant s'effondre, celui-ci risque de couler avec… Il met donc toute son énergie à survivre.

Son enjeu existentiel prépondérant va donc être de grandir en même temps qu'il améliore l'environnement. La frontière reste floue entre les deux objectifs, comme en témoigne l'exemple du rappeur Abd Al-Malik, qui déclare en interview[1] :

> « Wittgenstein disait que la meilleure façon d'améliorer le monde consiste à s'améliorer soi-même. Mon travail est celui-là. »

L'amélioration peut se décliner en trois thématiques :

- la destruction (de ce qui fonctionne mal), liée à la capacité de transgression ;
- la réparation ;
- le développement ou la croissance.

Ces thèmes s'appliquent aux dirigeants ou aux projets et collectifs dont ils ont la charge. À ce stade, peu importe la notion de personne : c'est la tâche à accomplir qui fait sens.

1. *Métro*, novembre 2006.

© Groupe Eyrolles

Détruire ou transgresser

Nous l'avons vu, pour avoir une vision novatrice – c'est le rôle du leader –, il faut pouvoir sortir des sentiers battus : de ce point de vue, la capacité de s'affranchir de l'existant va souvent de pair avec celle de transgresser les règles. Plusieurs dirigeants interviewés ont d'ailleurs exprimé leur difficulté à entrer dans le moule. Au-delà de cette indépendance *a minima*, le fait de bousculer l'ordre établi est souvent au cœur de leur mission.

Il en est ainsi pour Jean, qui est fier d'avoir réalisé le premier certains types de privatisation en mettant « un coup de pied dans la fourmilière ». Il en a cependant retiré une forte amertume, car il n'a pas été reconnu par son autorité de tutelle pour son exploit. C'est probablement une angoisse d'abandon qu'il ressent vis-à-vis de ses supérieurs.

Il faudrait garder à l'esprit ces attentes implicites que tout le monde a vis-à-vis des leaders lorsque leurs initiatives apparaissent néfastes *a posteriori*. La liberté de pensée associée à la faiblesse du surmoi peut en effet aussi bien renvoyer aux innovations réussies qu'aux pratiques de « psychopathes subcliniques[1] ». Ces dernières constitueraient-elles une sorte de prix à payer pour l'inventivité exigée à ces postes ?

Le nécessaire potentiel de destructivité des leaders peut leur porter préjudice lorsqu'ils sont évalués par le public, notamment par les électeurs en politique. Les rictus de N. Sarkozy ou l'agressivité de S. Royal lors des débats pendant la campagne peuvent déplaire… Le souhait de transformer le monde peut naître d'une haine de l'existant. La rage narcissique sert à détruire pour rebâtir quelque chose de mieux.

1. *Subcliniques*, dans le sens où ils sont en dessous du seuil de repérage clinique. On pourrait parler de « psychopathes discrets ».

© Groupe Eyrolles

Un exemple discret du goût de la transgression est donné par Zoé, qui prit l'initiative de se lancer dans le milieu associatif afin de provoquer son entourage très conventionnel. On reste bien ici dans la logique de transgresser pour construire ailleurs.

Réparer...

... les injustices de genre

Transgression et réparation peuvent être simultanées, comme c'est le cas pour plusieurs dirigeantes qui ont dû être pionnières.

Pour Tatiana, l'enjeu personnel est « d'être là où on ne l'attend pas » : cela constitue-t-il un prolongement de sa révolte initiale contre les rôles masculin/féminin ou cela relève-t-il d'un instinct de développement personnel indépendant ? En effet, Tatiana voulait faire un « métier de garçon ». Par ailleurs, elle reconnaît que sa condition de femme fut un atout incontestable dans sa carrière, tant la promotion des femmes est un mouvement porteur dans la société actuelle. Dans son cas, d'une part la direction de l'entreprise industrielle promeut systématiquement les femmes, et d'autre part, pour ses subalternes, « avoir une femme comme chef est un porte-étendard, motif de fierté », confie-t-elle.

... les défaillances du père

L'histoire de Walter illustre bien le thème de la réparation. Il y a tout d'abord le fait qu'il ait repris de longues études, celles que son père n'avait pu faire en raison de la Première Guerre mondiale. Mais il y a aussi un choix initial de métier (les infrastructures routières) motivé par des images de destruction sur les routes de France, révélé notamment *via* un lapsus sur le mot construire :

> « J'aime construire, non, reconstruire. »

© Groupe Eyrolles

Raoul, qui a eu des relations froides et difficiles avec son père (celui-ci souffrait d'une pathologie psychique déclarée), évoque avec émotion ses premiers chefs et parle même de relations « amoureuses[1] » avec ses supérieur(e)s. Il affirme :

« J'ai toujours dit : le second père est son premier patron. »

Cependant, il convient de distinguer la réparation de certains types de fonctionnement moins solides. Dans le cas en effet où il y a un fossé entre les goûts réels de l'individu et les réalisations qu'il se croit obligé d'atteindre pour plaire aux autres, on a affaire à un « faux self ».

Christine est en crise. Elle vient d'accepter une belle promotion, un poste de management d'une douzaine d'experts de haut niveau, difficiles certes à « piloter ». Pour l'aider dans son challenge, on lui propose un coaching. Dès la première rencontre de Christine avec son coach, un malaise transparaît dans les propos de la jeune femme :

« Je ne sais pas si je voulais vraiment ce poste. Ma petite dernière n'a que six mois… Mais mon père a été tellement heureux quand je lui ai annoncé qu'on m'offrait cette promotion ! Lui aurait tellement voulu aller plus loin dans la hiérarchie. C'est comme quand j'étais à l'école : si je faisais ce qu'il fallait, mes parents étaient contents et j'avais ce que je voulais. Je crois que je commence à comprendre ce que l'on attend de moi[2]… »

Servir la collectivité

L'oscillation entre le personnel et le collectif constitue un risque permanent pour l'individu « inachevé », dont les frontières sont fluides : cela inclut notamment tous les risques de corruption. Citons par exemple ce responsable de formation de dirigeants qui

1. Sens platonique.
2. Inspiré d'un cas de Maryse Dubouloy, professeur à l'Essec.

© Groupe Eyrolles

songeait à apprendre à ses hauts potentiels à « se servir » au lieu de « servir ». Lorsqu'on l'interroge pour connaître le fondement d'une telle orientation, il répond tout simplement : « parce que c'est ainsi que cela fonctionne le mieux ».

Annie, directeur de la stratégie d'un grand groupe, montre comment les deux sont liés. Elle mentionne avec une satisfaction évidente le fait d'être devenue « incontournable ». Se mettre ainsi au centre du monde est une manière d'exprimer un fonctionnement narcissique. Par ailleurs, Annie ne fait pas mystère de ses difficultés à se faire admettre dans le milieu de l'entreprise en tant que femme. Et si c'était une réparation de devenir incontournable ?

Mais ces enjeux personnels sont aussi étroitement liés à une mission altruiste :

> « Si je n'ai pas de "matériaux riches" avec lesquels m'épanouir, je ne donne pas, ce qui est l'essentiel de ma vie professionnelle. »

Pour Annie, ce qui compte, c'est de « donner ». Dans sa définition du caractère narcissique, S. Freud signale qu'« aimer est préféré à être aimé », ce qui permet de comprendre l'attitude d'Annie. Ailleurs, il explique qu'un moyen d'éviter la déception affective est précisément de mettre l'accent sur l'amour à donner au détriment de celui qu'on peut attendre en vain. Annie précise :

> « Quand je ne peux pas donner, je ne reste pas. »

Voilà qui témoigne chez elle de la force de ce besoin de servir… un idéal ? En même temps, être incontournable, n'est-ce pas une manière d'être aimée ?

© Groupe Eyrolles

Faire évoluer autrui

Une tâche inachevée doit être complétée. Les leaders n'en finissent pas de travailler à leur profit et au service de leur environnement sur l'inachèvement qui les caractérise.

Ils peuvent notamment aider autrui – qu'il s'agisse d'un individu ou d'un collectif – à évoluer. Il n'est pas rare qu'un dirigeant exprime fortement l'importance que cela revêt pour lui.

Jean souhaitait dès le départ avoir « la responsabilité d'une communauté humaine ». Ses nombreux engagements professionnels, associatifs et religieux en témoignent. Il semble particulièrement fier d'avoir rendu brillante, aux yeux de l'international, une équipe de l'administration autrefois peu valorisée. C'est l'aspect « servir d'appui aux autres » de la définition de S. Freud. Travailler pour faire évoluer autrui est un motif récurrent chez les dirigeants : il renvoie directement à l'étymologie du mot *autorité*, qui vient précisément du mot *augmenter*.

Très marqué par le décès de son grand-père jardinier alors qu'il avait huit ans, Éric résolut de devenir médecin… Un malentendu l'aiguilla sur le métier d'ingénieur. Mais l'héritage du grand-père jardinier a perduré *via* un attrait constant pour la biologie et la croissance, bien qu'Éric se fût également senti façonné par les idéaux de ses parents : son père constituait l'exemple d'une forte progression sociale, de mécanicien à professeur d'université. Éric s'est toute sa vie intéressé à faire grandir les autres (comme des plantes ?). Lui-même se déclare « en chantier permanent ». Il affirme que son métier lui a plu, car il a pu aider ses collaborateurs à évoluer. Même vis-à-vis de ses enfants, il n'est pas celui qui interdit, mais celui qui fait découvrir.

Une conséquence inévitable de la mission que se sont fixée les leaders (réparer le monde) est la pression qu'ils se mettent pour la réussir. Dans ces conditions, nul repos possible !

© Groupe Eyrolles

10

Ils ont une estime d'eux-mêmes instable

© Groupe Eyrolles

Au test du Rorschach, les dirigeants manifestent davantage une vision distanciée et critique d'eux-mêmes[1] que la moyenne nationale. Ce recul critique se révèle également lorsqu'on les interroge sur eux-mêmes, car ils sont rarement positifs. Le mot qui revient le plus souvent dans leur discours est *exigeant*, mais c'est l'attitude critique en résultant qui domine : ils se disent ainsi lucides, pas tendres, trop sévères, méfiants, voire narcissiques ou égocentriques !

Ainsi, Kevin tente l'oxymore : « Je suis orgueilleux et humble », qui fait écho au « sans être ni prétentieux ni parano » qu'il livrait quelques instants plus tôt. C'est un excellent résumé de la tension qui caractérise les dirigeants.

Roi du monde ou incapable

La poursuite du succès a aussi ses contreparties.

Premièrement, elle entraîne une certaine instabilité de l'humeur, notamment en lien avec l'estime de soi. En effet, face à un impératif de réussite, il y a deux positions alternatives possibles pour l'individu :

- soit il a l'impression d'atteindre son idéal, et il se sent alors « le roi du monde » ;
- soit au contraire il s'en éloigne, et il se considère comme un incapable.

Le sentiment de ne pas être à la hauteur correspond à ce que l'on appelle une « faille narcissique ». De nos jours, un investissement excessif dans le travail est souvent attribué à une faille narcissique :

1. Ils partagent ce trait avec ce qu'on appelle parfois les *high achievers*, ceux qui réalisent des performances remarquables, quel que soit le domaine.

© Groupe Eyrolles

> « En règle générale, le workaholic souffre d'une faille narcissique qui le pousse dans une quête désespérée de reconnaissance[1]. »

Cette alternance entre deux pôles (réussite et échec) constitue le moteur des leaders pour agir sur le monde.

Deuxièmement, notons qu'un impératif aussi catégorique ne peut qu'influencer l'ensemble de leurs relations. Nous l'avons vu, à la différence des personnes qui ont traversé l'œdipe de façon suffisamment sereine, les leaders ne sont pas disponibles pour les autres. Ils sont au contraire tentés d'entraîner ceux-ci dans leur quête effrénée de performance. Leur vie relationnelle en souffre alors fortement, et leur existence peut être marquée par la solitude (c'est ce que remarque A. Storr au sujet des grands philosophes). Plus généralement, c'est dans le domaine des relations privées que le risque de difficulté est le plus important, comme nous l'expliquait Tatiana. Évoluer au sein de réseaux dans lesquels le prestige et l'action sont déterminants ne pose en revanche aucun problème.

La dimension la plus délicate à appréhender est donc celle des relations : J. Bergeret la nomme fort justement *anaclitique*, c'est-à-dire étymologiquement « qui s'appuie sur autrui ». L'expression traduit une certaine fragilité et immaturité, un besoin de soutien. Celui-ci peut être comblé en partie par l'admiration portée au leader par son entourage.

« Ce n'est pas la peine de me dire que je suis le plus beau, je le sais déjà », annonçait en plaisantant – mais était-ce bien une plaisanterie ? – un directeur à ses collaborateurs.

Parallèlement, « s'appuyer sur » correspond exactement au rôle demandé au dirigeant qui s'appuie sur ses subalternes dans la conduite du groupe dont il a la charge.

1. *Ces dépendances qui nous gouvernent*, Lowenstein William.

© Groupe Eyrolles

Xavier est aujourd'hui directeur général d'une entreprise de mobilier de bureau, mais son rêve, enfant, était de devenir réparateur électroménager. Alors qu'il est interrogé sur l'origine de sa vocation à diriger, il raconte l'anecdote suivante. Il vécut ses premières années dans un petit village où sa supériorité scolaire ne faisait aucun doute. Lorsque ses parents déménagèrent en ville, le niveau du nouvel établissement fréquenté s'avéra supérieur, et cet élève brillant se retrouva dernier :

> « Heureusement, j'ai pu sauvegarder mon estime de moi-même grâce à ma capacité à réparer les appareils électroménagers. J'en fis même le métier de mes rêves. Quand je réussissais, je voyais les visages autour de moi s'éclairer. »

Sous cette forme simple et émouvante, nous retrouvons le modèle exposé ci-dessus. Le pôle fort correspond au passé d'élève brillant, le pôle faible à la chute récente. La tension narcissique qui en résulte est motrice, l'exercice des talents de réparateur de Xavier servant à combler le fossé entre les deux pôles. Dans le même temps, le jeune homme trouve le moyen de répondre à son besoin d'affection.

Aujourd'hui, lorsqu'on l'interroge sur les moments forts de son parcours professionnel, Xavier dit particulièrement apprécier les situations de crise (les pannes qui paralysent l'usine).

> « Elles font fondre les façades glaciales et permettent d'établir des relations chaleureuses entre employés, qui perdurent même lorsque la crise est passée. »

En ce qui le concerne, son travail lui permet également de se sentir utile, mais son parcours, plus encore, est « l'occasion de se faire du bien en améliorant sa connaissance de soi et ses relations avec les autres ».

À partir d'une situation initiale douloureuse, Xavier a créé une solution originale pour survivre, qui prend en compte ses

© Groupe Eyrolles

compétences spécifiques, mais lui offre aussi l'accès à l'amour d'autrui. Et ce fonctionnement, qui a pris racine dans l'enfance, semble se perpétuer à la satisfaction générale.

La pression de l'idéal

Comment peut-on être deux opposés à la fois ?

Du fait d'une certaine « distance critique », les dirigeants s'analysent en permanence, se méfient d'eux-mêmes. Certains déclarent spontanément qu'ils ne se sont jamais aimés. D'autres continuent de se trouver « nuls », au terme d'une brillante carrière dans les plus hautes sphères nationales.

Au mieux, ils utilisent l'adjectif *indulgent*, qui fait donc écho à une insatisfaction. Les formes humoristiques d'autodérision peuvent être dures, comme dans le cas de Gilbert, qui dit accepter sans mot dire les moqueries de ses enfants et de sa femme. Il ajoute qu'il est aussi sarcastique vis-à-vis de lui-même.

Le lien entre action et autodépréciation est enfin souligné par Ursula :

> « Je ne suis pas tendre avec moi-même, tant je suis impatiente de réaliser. »

Ce lien explique que l'on retrouve cette tension narcissique non seulement chez les dirigeants, mais aussi chez les artistes ou les sportifs…

Citons par exemple l'humoriste Laurent Baffie qui, interviewé par Odile Cuaz[1], confirme la présence de la timidité derrière la provocation. Il ajoute d'ailleurs :

> « Les gens qui n'ont rien à prouver n'essaient pas d'être drôles. »

1. *Gala*, mars 2009.

© Groupe Eyrolles

Nous retrouvons là le moteur de base : une performance à réaliser en lien avec l'estime de soi (le fait d'avoir quelque chose à prouver), et qui s'appuie sur de réels talents. Se profilent aussi une réelle fragilité – ce que Laurent Baffie appelle son « grain » – qu'il essaie de transformer en créativité, et la notion de dépression (si l'on ne réussit pas ?) :

> « La déprime, c'est comme les impôts, on sait que ça va revenir, mais on ne sait jamais combien on va payer ! »

Selon les individus et les circonstances, c'est le pôle valorisant ou le pôle autocritique de l'estime de soi fluctuante qui apparaît davantage, le second pouvant rester discret – voire camouflé – aux yeux du public. Certains responsables se présentent néanmoins à l'opposé de l'image du narcissique flamboyant véhiculée par les médias. J'ai eu l'occasion de rencontrer deux dirigeants d'un pays d'Asie : si les deux se situent bien dans la ligne générale décrite dans cet ouvrage, l'un est modestement attifé d'un gilet de laine gris qui rappelle le cadeau d'Anémone dans *Le Père Noël est une ordure*, alors que l'autre se présente comme « the big man », qui effraie toute sa famille, y compris ses ascendants.

L'aspiration à l'idéal peut se manifester avec humour – mais est-ce vraiment de l'humour – dans des affirmations de perfection. Frédéric se dit ainsi « le meilleur des patrons et des maris ». Guillaume se déclare d'emblée narcissique. Ce seul aspect autodéclaratif est lui aussi signe d'une tension : une personne fascinée par la perfection de sa propre image se trouve simplement parfaite. Se qualifier de *narcissique* signale en revanche un minimum d'esprit critique.

Si par la suite Guillaume se dit « parfait » avec son conjoint, on dénote cependant des signes de doute et d'image négative de soi dans son test de Rorschach. La tension apparaît avec ses deux pôles à travers deux réponses associées à l'image de soi : « un vieil homme dégoûtant » et « un superbe animal ».

© Groupe Eyrolles

Victor assume sa tendance autocritique :

> « Je m'analyse en permanence et me méfie de moi. »

Par ailleurs, il manifeste également une polarité positive de la tension narcissique lorsqu'il affirme qu'il s'est depuis l'enfance senti l'âme d'un leader et qu'il vaut mieux être premier à Carthage que second à Rome.

Il n'y a pas d'assurance sans son opposé, le doute, ce qui confirme l'intuition de Carl Gustav Jung, qui soulignait que « les extrêmes font toujours soupçonner leur contraire[1] ». Les psychologues contemporains l'ont d'ailleurs bien intégré. Ainsi Laurent Martin écrit dans sa biographie de Jack Lang :

> « Il ne va jamais jusqu'au bout de ses audaces… Il manque de confiance en soi alors qu'il donne l'image d'un homme imbu de lui-même[2]. »

Souvent, c'est l'ego surdimensionné tant reproché aux leaders qui sera visible et non le pôle du doute. Mais l'essentiel au moins pour eux est ailleurs : dans la concentration sur la performance.

Un gage d'efficacité

L'efficacité commande au fond la tension narcissique. Deux pôles sont en opposition, un fort et un faible : le fort est indispensable pour s'affirmer face aux autres et dans les conflits, et le faible est précieux pour qui ne veut pas courir trop le risque de se tromper.

Un dirigeant raconte comment J.-M. Messier, qu'il a côtoyé, en a fait l'amère expérience : celui-ci est en effet devenu sourd aux avertissements des plus lucides de son entourage. Il ne doutait plus de ses décisions, et son échec fut cuisant. Rappelons que J.-M. Messier,

1. *Psychologie de l'inconscient*.
2. Laurent Martin, *Jack Lang – Une vie entre culture et politique*.

© Groupe Eyrolles

énarque, dirigea dans les années 1990 la Compagnie Générale des Eaux qu'il transforma en Vivendi et développa avec succès, jusqu'aux pertes colossales qui lui coûtèrent son poste.

Le doute et la peur de ne pas être à la hauteur ne sont pas réservés aux dirigeants, mais souvent associés au talent et à la réussite. C'est un thème de l'article « Fear and management, When to terrorize the talent » paru dans *The Economist* le 22 février 2003. On y apprend que les sportifs, les dirigeants, les artistes et même les travailleurs indépendants partagent ces sentiments.

Plus directement encore, le professeur de psychologie du sport J.-P. Janssen affirme :

> « L'angoisse de ne pas être à la hauteur est indispensable à la performance[1]. »

Une rançon du talent ?

L'autocritique est aussi une manière pour certains leaders de lutter contre l'autosatisfaction, parce qu'ils ont remarqué qu'ils se donnaient le beau rôle. Ils surveillent et combattent cette tendance qui engendre l'inquiétude. Mais il s'agit d'une double mise en perspective… car le beau rôle vient de la prise de conscience de leurs propres talents.

Stéphane le décrit très bien :

> « Je suis très exigeant vis-à-vis de moi-même. En général, je ne suis pas satisfait en ce qui concerne les résultats, le travail, les relations avec les autres. Je cherche à être plus en contact, à échanger davantage, à fournir plus de travail plus rapidement. Je me dis systématiquement que j'aurais pu faire mieux, même si j'ai fait bien. Cela a toujours été le cas, mais cela s'accentue au fur et à mesure que je prends conscience de mes capacités.

1. « La fureur de vaincre », in *Cerveau et psycho*, n° 2.

© Groupe Eyrolles

Le fait de beaucoup échanger avec ma compagne m'a servi à relativiser et à garder les pieds sur terre. Sinon, c'est éreintant. Ces conversations m'ont aussi aidé à lutter contre l'autosatisfaction, car j'y suis sujet. J'aime bien recevoir des compliments, mais je suis assez vite mal à l'aise si cela dure longtemps. Je peux me laisser éblouir, puis quand je m'en rends compte, je suis gêné. Une petite voix me dit : "Tu prends ça trop au sérieux." Je ne supporte pas les personnes trop admiratives, ce sont généralement des gens intéressés, envieux… »

Du doute au sentiment d'imposture

Le leader, pour être efficace, doit douter de lui, et peut donc se sentir imposteur… La fréquence de ce sentiment chez les responsables peut être une simple conséquence de leur importante ambition de transformer la réalité.

Victor est moqueur vis-à-vis de lui-même :

« J'ai de nombreux défauts ! Je ne me fais pas d'illusions. Cela rend humble. Montesquieu disait : "La gravité est le bonheur des imbéciles." »

Pascal a connu un succès spectaculaire, national et international. Malgré cela, il frise la fausse modestie, s'excusant presque de son parcours. Il ne se reconnaît guère de qualités, sinon celle de ne pas être « répugnant » pour autrui, ou celle d'être fainéant (« c'est bien pour être président »), deux manières de confirmer l'existence d'un pôle fragilisé de l'image de soi. Il en arrive ainsi même à dire :

« Je ne révulse pas les gens. »

© Groupe Eyrolles

Un handicap pour le bonheur

La tension narcissique décrite ci-dessus est certes favorable à la réalisation de performances, mais son pôle négatif, le doute ou l'autocritique, semble peu compatible avec la sérénité.

Pour Olive, se prouver à elle-même sa valeur fut l'enjeu de toute son existence, qui l'amena parfois à refuser de précieuses aides familiales, ce qu'elle regrette aujourd'hui.

> « Quand j'étais étudiante et que je passais des examens, je pensais toujours avoir raté, alors que j'ai tout réussi brillamment. »

À cette même époque, malgré ses succès à un niveau international, elle interrompit sa carrière de musicienne parce qu'elle ne se trouvait « pas assez géniale ». Notons la conscience implicite des deux pôles : elle est « géniale », mais hélas « pas assez » ! Tout au long de sa vie, Olive confesse une réelle souffrance :

> « Je suis trop sévère. Je ne me suis jamais vraiment aimée. J'ai toujours été trop critique, trop complexée physiquement… »

Si l'on évoque la réussite de son entreprise, elle répond :

> « Aujourd'hui encore, je doute pas mal de moi. »

Olive mentionne la présence chez elle d'un complexe d'infériorité, ce qui ne l'empêche pas de continuer de vouloir, dans son cadre professionnel, chercher à donner une image d'invincibilité.

L'ensemble de ces informations donne l'impression que le prix de l'action transformatrice du monde peut être élevé en termes de bonheur de vivre.

© Groupe Eyrolles

11

Ils poursuivent un autre style de bonheur

© Groupe Eyrolles

Les leaders étant à la poursuite de leurs idéaux, leur conduite paraît exceptionnelle. De même leur bien-être est-il sans doute d'une nature particulière, peut-être moins serein que celui de la majorité de leurs contemporains.

Quand ils « se lâchent »

N'entrant pas dans la complexité d'autrui plus que nécessaire, le leader est en revanche assez proche de sa vie intérieure qui peut se « déverser » librement vers l'extérieur.

Par rapport à la population générale, les dirigeants se caractérisent par des réponses hors normes au Rorschach, qui sont cotées de façon spécifique. Digressions et bizarreries abondent. Ils « se lâchent », comme l'ont avoué certains d'entre eux au cours de l'entretien. Si l'on interprétait ces signes classiquement, on diagnostiquerait pour nombre d'entre eux des perturbations de la pensée, telles qu'on les trouve dans de graves psychopathologies.

En tout cas, cette capacité révélée au Rorschach d'exprimer leur personnalité et leurs richesses internes sans restriction évoque une créativité riche, ou à défaut une absence d'inhibition. Cette dernière constituerait une version pauvre de cette liberté de penser et d'agir qui provient de la faiblesse du surmoi.

La faiblesse du surmoi et la puissance de l'idéal du moi constituent des conditions optimales en matière de créativité. Une absence totale de surmoi ne permettrait pas la transformation des pulsions en création culturelle (appelée sublimation). En effet dans ce cas, l'énergie (les mouvements pulsionnels) issue du ça se déverse crûment dans l'action réelle, *via* l'agressivité et la sexualité par exemple : rien ne l'arrête ou ne la détourne vers d'autres buts en l'absence de surmoi. À l'inverse, un surmoi

© Groupe Eyrolles

trop fortement constitué inhiberait toute initiative[1] créatrice par peur de laisser passer un plaisir suspect !

Cette liberté de circulation des idées et des énergies est un fondement des fonctionnements narcissiques et une base du succès des leaders. Leurs contemporains ne bénéficiant pas de tels avantages pourraient en être envieux. C'est pourquoi il convient d'examiner les éventuels « coûts » associés.

Cette tension à créer, à s'épanouir à travers l'œuvre ou le travail a en effet pour l'individu la contrepartie de la lassitude quand il n'y parvient pas, la « fatigue d'être soi » évoquée par le sociologue Alain Ehrenberg pour la société contemporaine, qui peut déboucher sur la dépression… Plus simplement, la dépression peut être liée à la fixation d'objectifs trop ambitieux, selon le psychologue et chercheur Randolph Nesse[2].

Le revers de la médaille : pression et dépression

Plus près de nous, le psychanalyste J. Bergeret a étudié et décrit le lien privilégié entre la dépression et le fonctionnement narcissique, dans des ouvrages comme *La Dépression et les États limites*[3].

Au Rorschach, il existe une constellation de signes conçue pour détecter des problèmes affectifs, généralement de nature dépressive. Le score moyen des dirigeants pour cette constellation s'avère être le double de celui de la moyenne française.

1. Un parallèle peut être fait avec ce que l'on a observé chez les sportifs. « La performance est favorisée par un état d'excitation intermédiaire : trop d'émotion désorganise, pas assez endort », explique J.-P. Janssen, professeur de psychologie du sport à l'université de Kiel, dans *Cerveau et psycho* n° 2, « La fureur de vaincre ».
2. Université du Michigan, *The Economist* du 27 juin 2009.
3. Pour J. Bergeret, le caractère narcissique appartient à la famille des états limites.

© Groupe Eyrolles

Même si cet indice du Rorschach est à prendre avec précaution, car encore insuffisamment adapté aux normes françaises en cours d'élaboration[1], il nous renvoie à l'axe dépression/lutte antidépressive, censé être caractéristique des fonctionnements narcissiques pour certains théoriciens comme J. Bergeret.

Cette lutte caractéristique se traduit typiquement par une hyperactivité qui permet à l'individu d'échapper à un questionnement douloureux sur la valeur de sa vie. Concrètement, la personne enchaîne travail, sport, loisirs et actions avec autrui sans pause, au risque parfois d'y laisser sa santé.

Chef d'entreprise, Sylvain reçoit de son médecin, après un premier infarctus, l'ordre de prendre quelques jours de vacances au vert. Le voilà donc installé dans un cadre idyllique, loin du bruit et de l'activité, au cœur du Périgord. L'homme est sensible à la beauté et à la sérénité de l'environnement. Il goûte l'effet rassérénant de l'ambiance et prend rapidement conscience de ses bienfaits sur son organisme. Tout à la joie de sa découverte, il se dit que cet endroit gagnerait à être connu. Il s'enquiert auprès de l'hôtelier de sa présence dans les guides, contacte le maire pour connaître les perspectives de développement touristique, s'étonne que rien ne soit prévu, rien en tout cas à la hauteur du potentiel de Brignes-sur-École. Quel dommage qu'un tel trésor reste inexploité et profite à si peu de gens ! Quelques coups de téléphone à Paris lui permettent d'obtenir des éclaircissements techniques et juridiques. En trois semaines, il monte le projet d'un casino associé à un centre de cure thermale près du ruisseau local…

C'est une histoire drôle, mais elle en évoque d'autres, plus authentiques.

1. Il y a peut-être un effet culturel, car cet indice apparaît plus élevé en France qu'aux États-Unis dans la population générale.

© Groupe Eyrolles

Rappelons que la charge mentale liée à leur emploi du temps surchargé apparaît à la limite du supportable pour certains dirigeants comme Ignace. Ce dernier reconnaît qu'il doit lâcher du lest entre ses responsabilités managériales et associatives s'il veut vieillir en bonne santé…

Cette hyperactivité correspond aux grandes quantités d'énergie disponibles décrites par S. Freud pour les caractères narcissiques. Leur logique de fonctionnement dominée par la performance pousse les leaders à trouver leur bien-être dans l'action. Des dirigeants comme J.-M. Messier donnent une image pleine d'excès dans leur frénésie d'acquisition et de communication. « J6M[1] n'est heureux que dans l'action », peut-on lire dans sa biographie écrite par Pierre Briançon[2].

Blaise l'avoue :

> « L'oisiveté me rend malheureux. »

Il se compare à un bulldozer. Une des meilleures périodes de sa vie est le stage ouvrier effectué pendant ses études d'ingénieur. Sa dépendance à l'action fait qu'il se sent plus chez lui à son bureau qu'à son domicile.

Après son enfance terrible – il aurait pu devenir délinquant –, Noël affirme « se construire par le travail », qui lui « donne l'occasion d'être heureux ». Il déclare aimer le stress. Il a quitté son précédent emploi, pourtant fort rémunérateur, parce qu'il s'ennuyait.

Le stress apparaît d'ailleurs à Corentin comme un inévitable – voire indispensable – compagnon de l'existence :

> « Je n'aime pas ne pas être stressé : sinon je cale, je m'ennuie. Quand je suis stressé, je suis plus efficace et j'ai davantage d'idées. »

1. Jean-Marie Messier Moi-Même Maître du Monde, comme il était caricaturé dans *Les Guignols de l'info*.
2. *Messier Story*.

© Groupe Eyrolles

Pour beaucoup, le stress est un « moteur permanent ». Certains apprécient le défi quotidien et font le lien entre ce stress et leur perpétuelle jeunesse.

Les dérives possibles de cette dépendance aux sensations sont connues : alcool, drogues… Il est vrai que la consommation de psychotropes en vue de stimuler la performance est un phénomène qui progresse régulièrement.

Gérard a fondé un groupe d'étude sur le stress. Lors de l'une de ses réunions, qui réunit des cadres dirigeants de l'industrie, il invite un médecin spécialiste du dopage dans le sport de haut niveau. Le médecin ouvre la conférence par ces mots :

> « Je sais que vous consommez aujourd'hui les substances que les sportifs utilisaient hier… »

Une première explication : tyrannie de l'idéal et porosité du moi

Une explication de ce jeu d'équilibre entre stress et dépression peut être conçue à partir d'un autre résultat du Rorschach. Selon certains indicateurs, tout se passe apparemment comme si le poids des pressions externes perçues par les dirigeants prenait le pas sur leurs besoins personnels. En l'occurrence, cela pourrait bien correspondre à la tyrannie de l'idéal qui les motive.

Dans une émission[1] consacrée à Rachida Dati, l'un de ses frères est interrogé sur le bonheur de l'ancienne Garde des Sceaux. Il répond :

> « Heureuse ? Elle n'a pas pensé à elle : elle est dans le devoir. »

Voilà qui contraste avec la réputation d'extrême souci d'elle-même, de sa promotion et de ses toilettes qui la caractérise.

1. *Vie privée vie publique*, Mireille Dumas, diffusée le 31 mars 2009.

© Groupe Eyrolles

Mireille Dumas la questionne sur le rôle de responsable qu'elle a spontanément pris dans sa fratrie dès son jeune âge. R. Dati répond qu'elle a agi ainsi, car elle se rendait compte de sa plus grande facilité à l'école. Voilà un exemple de mise en place d'un leadership fondé sur la conscience de ses talents.

Mais on peut aussi relier ce phénomène à la souplesse des limites d'un moi inachevé. Sa porosité a des avantages. Laissant pénétrer les impressions en provenance d'autrui, l'individu bénéficie d'une empathie sélective et stratégique, qui lui permet de comprendre l'autre par rapport à ses propres buts. En sens inverse, l'expression personnelle souffre de peu d'inhibition lorsqu'il s'agit de passer à l'action sans états d'âme. La contrepartie à ces atouts est une difficulté à donner la priorité à ses besoins face aux pressions de l'extérieur. Cela peut expliquer la fragilité de certains cadres, avides de reconnaissance, lorsqu'ils sont confrontés aux exigences impossibles des entreprises : ils se tuent littéralement à la tâche, négligeant leur santé tant que les objectifs ne sont pas atteints.

Une seconde explication : complexité et/ou détresse

Un autre ratio du Rorschach qui s'avère très élevé chez les dirigeants est associé à la complexité du psychisme. Les dirigeants refusent de simplifier les stimulus qu'ils perçoivent et arrivent à produire du sens en intégrant toutes les informations reçues.

D'un point de vue psychanalytique, ce refus de choisir – et donc de renoncer – pourrait révéler une attitude narcissique de toute-puissance. Mais c'est en tout cas typiquement le travail du dirigeant ou du leader de faire face à des demandes complexes et conflictuelles. Le professeur Sumantra Goshal de la London Business School mentionne « la capacité intellec-

© Groupe Eyrolles

tuelle de créer de la clarté dans des compagnies complexes, de gérer des demandes intrinsèquement contradictoires et de prendre de sages décisions face à l'inconnu[1] ».

Cette attitude pourrait être très coûteuse psychiquement en raison de l'effort constant qu'elle requiert. D'ailleurs, les cas de détresse et de confusion émotionnelle sont détectés au Rorschasch par le même indicateur !

Enfin, d'autres données du Rorschach signalent chez les dirigeants une tendance à éviter les émotions. Ce trait préserve certainement leur indépendance et facilite même leur immersion dans un univers de discours plus ou moins rationnel (l'entreprise), où la notion d'intimité entre les individus n'est pas centrale.

Cela confirme l'orientation vers l'action et la performance au détriment des relations et de la vie affective, soit de ce qui constitue en réalité l'essentiel de la vie quotidienne. De fait, plusieurs dirigeants affichent des scores de coping (capacité à faire face aux contraintes quotidiennes) sérieusement déficitaires dans le test de Rorschach.

En effet, l'attitude consistant à « créer » de manière systématique est profitable au groupe lorsqu'il faut résoudre des problèmes complexes, qui ne peuvent être surmontés par l'application de règles déjà connues du collectif. C'est sans doute dans cet esprit qu'une utilisation optimale des talents des leaders les décharge des fardeaux logistiques (confiés à leurs collaborateurs ou assistants) pour les laisser se consacrer à la création.

Néanmoins, malheur à eux de retour dans la vie privée, s'ils ont oublié de cultiver suffisamment les automatismes communs.

1. *The Economist*, 25 octobre 2003 : « A survey of corporate leadership ».

© Groupe Eyrolles

Pour les y aider, certains insistent sur le rôle régulateur du conjoint, qui les ramène sur terre, au besoin de façon contraignante : « Ma femme féministe m'imposait de passer l'aspirateur », explique en souriant Charles, directeur général d'une importante entreprise d'électronique.

L'albatros : un type spécifique de bonheur ?

De tels paradoxes et ambivalences évoquent la maxime de Sébastien Chamfort, qui affirmait :

> « Des qualités supérieures rendent souvent un homme moins propre à la société. On ne va pas au marché avec des lingots, on y va avec de la petite monnaie[1]. »

C'est aussi la maladresse de l'albatros célébrée par Baudelaire dans *Les Fleurs du mal*. L'auteur associe l'oiseau à ce créateur qu'est le poète :

> « Le poète est semblable au prince des nuées (…) Ses ailes de géant l'empêchent de marcher. »

L'importance de la performance dans l'équilibre psychique des leaders peut aussi être interprétée à la lumière des travaux sur le bonheur de Mihaly Csikszentmiahlyi[2], psychologue américain. Ce fondateur de la « psychologie positive » a noté la nécessité et la difficulté de structurer son temps et le rôle de cette structure dans le sentiment de bien-être.

Dans certaines expériences, il téléphone de façon aléatoire à des personnes volontaires pour leur demander ce qu'elles font et comment elles se sentent : il en ressort que les moments d'activité structurée, comme le travail, sont parmi les meilleurs.

1. *Maximes et pensées.*
2. *Vivre : la psychologie du bonheur.*

© Groupe Eyrolles

Dans ces conditions, on peut comprendre que des personnes talentueuses choisissent la facilité en se consacrant à la production de performances, domaine dans lequel elles sont si efficaces, au détriment des échanges affectifs, dans lequel leur avantage est moins grand[1], et ce parfois tôt dans leur vie. Une fois la dynamique enclenchée, il devient peu évident de remettre en question un mode de fonctionnement bien établi, pour explorer à nouveau le domaine affectif, si difficile à structurer.

À la limite, et dans la mesure où tout choix est renoncement, il y aurait donc une sorte de piège lié au talent qui peut se refermer sur l'individu doué. Certes pour la collectivité et pour lui-même, il va se consacrer utilement et agréablement aux performances dont il est capable, mais il court le risque de passer à côté du reste. Il est également possible que la fuite dans le travail soit utilisée pour échapper à une vie privée décevante.

Si l'on reprend l'idée de Daniel, selon laquelle les deux archétypes du leader sont ces deux hors-la-loi que sont le Parrain et le Christ, force est d'avouer que les deux destins semblent effectivement éloignés du bonheur moyen ou *aurea mediocritas*…

© Groupe Eyrolles

1. Que ce soit en raison d'un talent qui leur est propre du côté « performances » ou d'une défaillance de leur environnement du côté « relations affectives »…

12

Sœur Emmanuelle

© Groupe Eyrolles

La lucidité du personnage auquel ce dernier chapitre est dédié peut nous aider à mieux comprendre les différentes caractéristiques des leaders révélées jusqu'ici.

Le narcissisme

Sœur Emmanuelle est à la fois un leader indirect au sens de H. Gardner (elle a exercé une influence sur ses contemporains *via* l'incarnation de valeurs) et un leader direct (par exemple lorsqu'elle gère l'aide au bidonville du Caire, en récoltant des fonds destinés à financer la construction de ses projets).

H. Gardner étend cette notion d'incarnation aussi bien aux hommes d'affaires qu'aux hommes politiques :

> « Dans chacun de ces cas, l'identité de chaque homme se fond virtuellement dans l'institution dont il essaie de transmettre l'essence à ses membres et à la plus large communauté. »

Nous retrouvons ici à nouveau la frontière fluide du moi se dissolvant au contact du collectif.

Le fonctionnement narcissique de sœur Emmanuelle n'apparaît pas forcément à première vue, et pourtant les témoignages à ce sujet – y compris le sien – abondent. Pierre Lunel, dans son livre *Sœur Emmanuelle, secrets de vie*, révèle cet aspect de la personnalité de son héroïne, tout en se protégeant derrière le procédé narratif. Dans un rêve qu'il fait du procès en béatification de sœur Emmanuelle, il s'abrite derrière le rôle de promoteur de la Foi ou d'avocat du diable :

> « Il n'y a aucun doute, mes pères, la candidate était narcissique… D'ailleurs elle en convenait elle-même. Emmanuelle aimait trop séduire. Elle donnait à celui qu'elle voyait pour la première fois l'impression qu'il était très important, très intelligent. Elle était autoritaire, que dis-je, impérieuse. Elle faisait marcher les gens à la baguette. »

© Groupe Eyrolles

Lisons également la postface des *Confessions d'une religieuse*[1] :

> « Sœur Emmanuelle est héritière… d'une lignée de femmes d'entreprise. Elle éprouve de l'amertume devant le constat de sa propre vanité, et plus précisément du contentement que la notoriété lui apporte. Elle aime réussir. Elle est prête pour cela à tout écraser sur son passage. Elle aime commander… elle aime plaire, elle cabotine sur les plateaux télé. Elle aime la compagnie des grands de ce monde. »

Sœur Emmanuelle confirme donc elle-même, dans ses propres écrits, à la fois son leadership et son narcissisme. En particulier, elle décrit la griserie du pouvoir et l'action dans la poursuite de l'idéal :

> « Agir c'est être… On croit pouvoir tout résoudre et répondre à tous les appels. On se sent créateur de vie… J'ai voulu transformer la planète comme un dieu qui réforme le monde[2]. »

Ou encore, avec en fond la lutte antidépressive :

> « Quel remède plus efficace contre le néant que la possession, la domination, le pouvoir ? Nous avons tous besoin de dominer, d'être maître de quelque chose… en nous tous un tyran sommeille. J'ai déjà dit l'ivresse du professeur adulé, diverti (et comment !) par le culte qui lui était rendu[3]. »

Dans *Confessions d'une religieuse*, sœur Emmanuelle confie comment a pu être perçu son leadership :

> « Aurais-je pu devenir le chef de gang dont mes amis blagueurs voient en moi l'embryon ? »

Un ami du Caire confie le témoignage suivant :

> « C'est un général qui s'attribue toute la gloire d'une bataille. (…) Nous en avons marre de son matriarcat, il faudrait être masochiste pour travailler directement sous les ordres de ce Napoléon. »

1. Autobiographie publiée à titre posthume.
2. *Vivre, à quoi ça sert*.
3. *Op. cit*.

© Groupe Eyrolles

Voilà qui établit clairement la classique coïncidence entre leadership et narcissisme.

Les deux pôles

Dans la relation que sœur Emmanuelle entretient avec elle-même apparaît une oscillation entre un pôle grandiose et un pôle humble : elle aspire à devenir une sainte tout en faisant le constat récurrent que nous autres humains ne sommes que de « pauvres types ». Cette oscillation, qui reflète une tension liée à son image, se retrouve dans l'opposition entre sa coquetterie de jeunesse et le sentiment de libération et de bonheur éprouvé lorsqu'elle revêt les vêtements austères de sa congrégation.

Ce sentiment est amplifié dans les bidonvilles du Caire, car dans ces conditions l'ego ne peut plus exister :

> « Au bidonville, on dirait que je change de peau, plus trace de mon ego… Je suis pauvre de biens et riche de vital té partagée et joyeuse[1]. »

Plus généralement :

> « Longtemps sœur Emmanuelle a estimé et dit à qui voulait l'entendre que sa vie était un échec. Elle avait failli à son rêve : "Je voulais être une sainte."[2] »

La dureté au service d'un idéal

Sœur Emmanuelle se dit égoïste de tempérament[3] :

> « Ma mère me disait, "Toi Madeleine, tu écrases tout le monde", car je luttais pour le bien mais il fallait que les autres s'en fassent la même idée que moi, sinon ça n'allait pas du tout[4]. »

1. *Richesse de la pauvreté.*
2. Postface de *Confessions d'une religieuse.*
3. *Vivre, à quoi ça sert.*
4. *Sœur Emmanuelle, secrets de vie.*

© Groupe Eyrolles

Voilà une illustration parfaite de la dureté au service d'un idéal… Dieu a été son chemin vers les autres. L'intermédiaire de la spiritualité permet en effet de contourner l'aspect narcissique. L'amour du « tout-puissant » retient dans un premier temps les aspirations grandioses du fonctionnement narcissique. Mais puisque Dieu est amour, cette énergie est redirigée vers autrui. Dans une variante de commentaire de la citation précédente, on peut lire :

> « Ma mère me disait : "Toi quand tu veux quelque chose, tu écraserais le monde !" Quand le projet me paraît valable, ma volonté de puissance m'aide à le réaliser, mais le service de la cause comptant seul à mes yeux, j'écrase facilement celui qui s'oppose à ma marche, fût-ce le meilleur collaborateur… qui s'attendrait à plus de tact et de délicatesse[1]. »

La dureté au service de la performance (fût-elle au service des autres) apparaît par exemple lorsqu'elle n'attend pas un ami bénévole qui doit la conduire, alors qu'il n'a que cinq minutes de retard :

> « Bonjour, je n'ai plus besoin de toi, j'ai appelé quelqu'un d'autre[2]. »

Ailleurs, elle raconte comment elle a épuisé et maltraité sans en être consciente une sœur plus jeune qu'elle qui n'avait pas l'énergie suffisante pour la suivre.

Voilà pour l'efficacité relationnelle au service de la performance, au détriment d'une certaine éthique.

« Embrasse-moi comme tu embrasserais ta fille »

Sœur Emmanuelle a donné sa vie pour les autres, mais est demeurée célibataire et chaste. Elle affirme qu'elle n'aurait pu se contenter d'un seul homme. C'est à la fois une boutade et le signe d'un réel refus de limiter ses ambitions d'échanges, soit l'affirma-

1. *Confessions d'une religieuse.*
2. *Sœur Emmanuelle, secrets de vie.*

© Groupe Eyrolles

tion d'une toute-puissance narcissique. Ce refus est en phase avec la relativement libre circulation de son énergie sexuelle (la masturbation adolescente est évoquée dans *Confessions*…), qui est à la mesure de son énergie générale.

La chasteté est aussi un basculement sur le mode « tout ou rien », par refus de dépendre d'un homme. C'est l'abandon de la coquetterie pour la robe de bure, un peu comme ces *golden boys* qui se font moines après des vies fastueuses. Le passage aux extrêmes est plus facile que le mûrissement de solutions intermédiaires et modérées. Il reste dans la lignée narcissique, et c'est simplement un pôle négatif qui l'emporte sur un pôle positif.

Mais ces solutions radicales laissent un vide :

> « Pourtant, dit sa nièce, un jour elle m'a dit cette phrase qui m'a beaucoup touchée : "Embrasse-moi comme tu embrasserais ta fille."[1] »

Plus loin, sa nièce précise :

> « La câlinerie, la tendresse visible lui inspirent une espèce de réticence[2]. »

Indépendamment de la valeur intrinsèque de ses choix de vie, ces traits rappellent la double crainte de l'abandon (embrasse-moi) et de l'intrusion (la réticence face au contact intime lié à la tendresse) que nous avons évoquée précédemment.

Des parents défaillants

Les débuts de vie de sœur Emmanuelle confirment l'hypothèse des défaillances précoces de l'environnement.

1. *Sœur Emmanuelle, secrets de vie*.
2. *Sœur Emmanuelle, secrets de vie*.

© Groupe Eyrolles

D'une part, Pierre Lunel évoque d'éventuelles carences affectives dans l'enfance de la religieuse. Sa nièce souligne l'absence d'effusions entre sœur Emmanuelle et la mère de celle-ci, qui ne savait comment s'y prendre avec elle tant elle était différente des autres.

D'autre part, son père disparaît brutalement sous ses yeux lors d'une baignade, alors qu'elle n'a que six ans[1]. C'est « l'événement qui m'a sans doute le plus marquée dans ma vie », écrit-elle en ouverture de son livre *Le paradis, c'est les autres*[2]. Depuis, un manque la hante : « Je suis un trou[3] », disait-elle parfois. On retrouve ici la notion d'inachèvement lié à une défaillance précoce de l'environnement du jeune enfant.

Le rapport aux autres

Plus généralement, la structuration de sa vision à la fois aimante et narcissique du monde s'exprime dans une phrase rapportée par la directrice de l'Organisation des amis de sœur Emmanuelle :

> « J'ai une grande affection pour elle comme si elle était ma grand-mère. Et j'admire son sens de la révolte qui pour moi est fondamental. Ce moteur d'action nous est commun. Ce qui me peine parfois, c'est qu'elle ne semble voir en moi que mon rôle de gestionnaire de l'association. Elle me choque un peu quand elle me dit : "Vous vous êtes la raison et moi je suis le cœur."[4] »

Dans cette vision narcissique du monde, les autres sont des objets au service d'une mission messianique. Il ne peut y avoir

1. Mère Teresa perdit son père alors qu'elle avait huit ans.
2. Le titre n'est pas d'elle, elle aurait voulu l'appeler *La Passion de vivre*, ce qui à notre sens traduit mieux la source de son énergie.
3. *Confessions d'une religieuse*.
4. *Sœur Emmanuelle, secrets de vie*.

© Groupe Eyrolles

de relation d'égalité dans ce contexte, et pourtant, l'ensemble est expressément au service des autres.

Au passage, notons que sœur Emmanuelle ne pousse pas la logique narcissique jusqu'au bout : elle ne s'identifie pas au « tout », mais à une partie, même si c'est la plus centrale (le cœur). Cette modération dans la dimension narcissique nous semble exemplaire de la variété des modulations possibles.

C'est à nouveau H. Kohut qui fournit un éclairage intéressant, en soulignant la possibilité que le cœur du narcissisme soit dans ce cas plus ou moins externalisé (c'est d'ailleurs ce qui se passe dans l'attribution à Dieu de la toute-puissance).

Il s'agit de la distinction entre leaders charismatiques et leaders messianiques, reprise par L. Oakes, suivant que ceux-ci se considèrent comme le cœur du message ou simplement un vaisseau au service d'un être qui les dépasse. Dans le second cas, le succès et le bonheur personnel de l'individu semblent plus durables et solides. Il paraît donc particulièrement intéressant pour le leader d'externaliser sa dynamique narcissique : ce n'est plus lui qui est grandiose, mais un autre.

Rappelons-nous Daniel et son éblouissement face à Monsieur M. : c'est ainsi que beaucoup d'hommes et de femmes gèrent leur dimension narcissique, en la projetant sur des leaders charismatiques comme B. Obama, parfois comparé à Dieu.

En préférant sœur Emmanuelle à Mère Teresa, dont l'action est plus controversée, nous avons validé un choix de ce type : Mère Teresa a fondé sa propre congrégation, à la différence de sœur Emmanuelle, qui s'estimait trop intransigeante pour y parvenir.

Sœur Emmanuelle, emblématique du leader narcissique, nous permet de mieux comprendre une partie de la définition de S. Freud que nous avons peu explorée : « Aimer est préféré à

© Groupe Eyrolles

être aimé[1]. » Le psychanalyste autrichien explique que, face à la fragilité du bonheur liée à la dépendance vis-à-vis d'un objet (à la suite de la disparition du père par exemple), une stratégie consiste à « déplacer la valeur principale du fait d'être aimé sur celui d'aimer soi-même[2] ».

Voilà qui pourrait correspondre à l'orientation prise par les gourous ou leaders (le grand patron Martin Bouygues rappelait que pour manager, il faut « aimer les gens ») à la suite de leurs carences précoces.

Il ne s'agit pas bien sûr, à rebours de la diabolisation des leaders parfois rencontrée, de tomber dans l'angélisme…

1. S. Freud, *Des types libidinaux*.
2. S. Freud, *Malaise dans la culture*.

© Groupe Eyrolles

Conclusion

© Groupe Eyrolles

Karen Armstrong a montré dans son livre *The Great Transformation* comment peu avant le début de l'ère chrétienne se fit jour dans la conscience de l'humanité l'importance de la compassion pour autrui, en lieu et place des cultes auparavant rendus à la puissance. En témoignent des évolutions parallèles sur ce point en Inde, en Chine et en Israël.

Il est vrai que l'affirmation excessive et agressive de soi au détriment d'autrui est pour l'humanité emblématique du mal. Le péché d'orgueil, dans l'approche chrétienne par exemple, est le premier et plus redoutable des errements : c'est se préférer à Dieu.

Et il est certain que l'orgueil monstrueux de certains leaders a conduit à des catastrophes, pour eux et pour l'humanité, tant ils sont prêts à « écraser le monde » pour reprendre les mots de la mère de sœur Emmanuelle.

Mais le cas de cette dernière montre combien cette énergie si impressionnante, qui pourrait être à l'origine à la fois du fonctionnement narcissique et de la capacité au leadership, peut s'orienter vers le bien comme vers le mal.

L'exemple de Ratan Tata est éloquent. Voici un héritier d'empire industriel indien des plus discrets sur le plan de la personnalité.

> « M. Tata n'aime pas la publicité et évite les plateformes et les applaudissements des conférences. Il vit frugalement, ne boit ni ne fume et semble perplexe face à l'idée d'un temps d'oisiveté. Interrogé sur ce qu'il en ferait, il répond habituellement qu'il marcherait avec son chien sur la plage (…). Il ne semble pas motivé par l'argent, et parle sans cesse de justice et d'agir bien. "Je veux être capable de me coucher le soir en me disant que je n'ai blessé personne", dit-il lors l'une interview[1]. »

1. *The Economist*, 13 janvier 2007.

© Groupe Eyrolles

Pourtant, face à l'expansion du groupe menée avec succès par R. Tata, qui s'est lancé notamment dans une production automobile autonome, « les critiques protestent qu'une bonne entreprise de camions faillit être détruite sur l'autel d'un projet vaniteux et mal conçu[1] ». Toutefois, « s'il avait écouté ce que chacun lui disait, il ne l'aurait jamais fait », rapporte un de ses amis[2].

Un inachèvement fécond, une indépendance farouche sont les conditions de base des fonctionnements narcissiques que nous avons étudiés. Au quotidien, il s'agit d'une course vers la performance induite par la poursuite d'un idéal. Les leaders partagent là avec les grands sportifs l'agressivité et la combativité du fonctionnement narcissique, mais aussi les doutes et la fragilité. « Youri Djorkaeff, ni dieu ni fou », a-t-on pu lire dans un quotidien, en écho à une déclaration d'un vice-président de club au père du footballeur, qui venait de refuser de jouer à Barcelone.

Les relations du leader pâtissent de cette orientation impitoyable vers la performance. Là aussi les manifestations sont multiples. R. Tata est discret et timide, quand bien même ses décisions sont jugées vaniteuses. Dans un autre style, Samuel Sené, plus jeune agrégé mathématique de France, compositeur et chef d'orchestre, déclare :

> « Je suis parfois autocrate, mais c'est parce que je suis exigeant envers moi-même et envers les autres. »

Revenons à Daniel. Si, au long de ses trente années de carrière, il progresse, notamment grâce à la rage née des humiliations, il va vivre deux périodes bien distinctes, qu'il décrit par l'expression « passer de l'autre côté du miroir ». La deuxième partie de

1. *Ibid.*
2. *Ibid.*

© Groupe Eyrolles

sa vie montre que la dynamique narcissique qui permet de jouer le rôle de leader peut rester souple et évolutive, notamment si les circonstances le permettent.

En milieu de parcours, tout se déroule en effet comme si Daniel franchissait à retardement le processus de construction œdipien autrefois inabouti. Le déclencheur de cette évolution est double : d'une part sa faille narcissique se comble du fait de son succès social déjà acquis, d'autre part son épouse décède après une longue maladie.

À ce moment, l'individualisme narcissique (« moi ou l'autre », « ça passe ou ça casse ») cède le pas à un désir d'intégration sociale :

> « Au début, il s'agissait de survivre, puis de montrer à ceux qui riaient que j'étais le meilleur. »

Mais, après ce parcours de « solitaire mercenaire », il est question de s'intégrer parmi les hommes :

> « Ma vie personnelle était dure et j'avais besoin d'argent pour ma femme malade. Mes motivations n'étaient plus les mêmes, j'avais besoin de la communauté, d'entrer dans un monde de valeurs humaines. »

Apparaît ainsi tardivement la nécessité de se construire un « quasi-surmoi », qu'il n'a pu élaborer par manque de relations chaleureuses dans l'enfance, notamment avec son père :

> « Après avoir été malhonnête avec les autres, je me suis construit des valeurs (j'ai dû les inventer, car je n'étais pas croyant), j'ai défini des bornes. »

Daniel est devenu plus transparent et moins manipulateur avec ses subalternes. Il a dû accepter de montrer son désarroi à son entourage au lieu de présenter une façade invulnérable. Il s'agissait de continuer son travail, mais avec de « bons comportements ».

© Groupe Eyrolles

Aujourd'hui, il se dit « bien dans sa tête, bien avec les autres et épanoui dans son travail », comme s'il avait en partie réparé les souffrances de l'enfance, et était parvenu à un stade de maturation relationnelle apaisée. Cependant, le tourbillon ou malaise de base qui le tient en activité n'est pas éteint, et il ne le souhaite pas, car il le ressent comme une force de vie.

Cette évolution n'a pu se faire que parce que « les enjeux n'étaient plus les mêmes ». Daniel a prouvé sa valeur, il a moins besoin de se battre.

De nouveaux équilibres sont donc toujours possibles. Si l'environnement le lui permet, et une fois la réparation du moi avancée, le leader peut faire, comme Daniel, le choix d'intégrer la communauté humaine et quitter ou atténuer ainsi son exigeante solitude. Mais l'exemple de sœur Emmanuelle nous montre un accomplissement remarquable sans changer de logique. Elle rejoint en cela cette splendide résolution des tensions narcissiques et relationnelles, attribuée à Evagre le Pontique[1]. Parlant du moine, il dit[2] :

> « Il est séparé de tout et uni à tout, impassible et d'une sensibilité souveraine, déifié, et il s'estime la balayure du monde. Par-dessus tout il est heureux, divinement heureux. »

1. Moine et sage, Evagre le Pontique était un leader indirect, mais il devait avoir l'étoffe d'un leader direct puisqu'on lui proposa d'être évêque.
2. Hausherr I. S. J., *Les Leçons d'un contemplatif, Le traité de l'oraison d'Evagre le Pontique*.

© Groupe Eyrolles

Références

Bibliographie

American Psychiatric Association, *DSM IV, Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, 4e édition, Masson, 2003.

Astruc L., *Créativité et sciences humaines*, Maloine, 1970.

Bayrou F., *Abus de pouvoir*, Plon, 2009.

Bergeret J., *La Dépression et les États limites*, Payot, 1992.

Bergeret J., *La Personnalité normale et pathologique*, Dunod, 2003.

Bergeret J., *La Violence et la Vie*, Payot, 1994.

Bird K., *American Prométheus: The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer*, Knopf, 2005.

Black C., *F.D. Roosevelt Champion of Freedom*, PublicAffairs, 2003.

Bowlby J., *Attachement et perte*, PUF, 2002.

Briançon P., *Messier story*, Grasset, 2002.

Chamfort Sébastien, *Maximes et pensées*, Gallimard, 1982.

Chasseguet Smirgel J., *Éthique et esthétique de la perversion*, Champ Vallon, 2006.

Csikszentmiahlyi M., *Vivre : la psychologie du bonheur*, Pocket, 2006.

© Groupe Eyrolles

Dostoïevski F., *Crime et châtiment*, Gallimard, 1995.

The Economist, « A Survey of Corporate Leadership », 25 octobre 2003.

The Economist, « Fear and Management, When to terrorize the talent », 22 février 2003.

Freud S., *Des types libidinaux*, in *Œuvres complètes*, tome XIX, PUF, 2004.

Freud S., *Le Malaise dans la culture*, PUF, 2004.

Freud S., *Psychologie des masses et analyse du moi,* in *Œuvres complètes,* tome XVI, PUF, 1991.

Friedman J.-P., *Du pouvoir et des hommes*, Michalon, 2002.

Gardner H., *Leading Minds, an Anatomy of Leadership*, HarperCollins Publishers Ltd, 1997.

Gide A., *Le Retour de l'enfant prodigue*, Gallimard, 1978.

Green A., *Narcissisme de vie, narcissisme de mort*, Les Éditions de Minuit, 2007.

Guelfi J.-D. *et al*., *Psychiatrie*, PUF, 1987.

Hitchens C., *Le Mythe de Mère Teresa*, Dagorno, 1998.

Holt R.R., *Methods in Clinical Psychology*, vol. 1, Plenum Press, 1978.

Janssens J.-P., « La fureur de vaincre », *Cerveau & Psycho*, n° 2, 2004.

Jung C. G., *Psychologie de l'inconscient*, LGF, 1996.

Kets de Vries M., *Leaders, fous et imposteurs*, Eska, 2001.

Kohut H., *Le Soi*, PUF, 2004.

Lassus P., *L'Enfance du crime*, Bourin, 2008.

Lowenstein W., *Ces dépendances qui nous gouvernent*, Lgf, 2007.

Lunel P., *Sœur Emmanuelle, secrets de vie*, Anne Carrière, 2000.

Maccoby M., *The Gamesman*, Simon & Schuster, 1978.

Machiavel, *Le Prince*, Librio, 2004.

Marcielli D., *Les États limites en psychiatrie*, PUF, 1983.

© Groupe Eyrolles

Martin L., *Jack Lang – Une vie entre culture et politique*, Éditions Complexe, 2008.

Miller A., *Le Drame de l'enfant doué*, PUF, 2008.

Muchielli R., *Psychologie de la relation d'autorité*, ESF, 1999.

Nay C., *Un pouvoir nommé désir*, Grasset, 2007.

Oakes L., *Prophetic Charisma: The Psychology of Revolutionary Religious Personalities*, Syracuse University Press, 1997.

Oppenheimer A., *Heinz Kohut*, PUF, 1998.

Pathouot E., *Ségolène Royal, ombre et lumière*, éditions Michalon, 2007.

Reich W., *L'Analyse caractérielle*, Payot, 2006.

Robin M., *L'École du soupçon*, La Découverte, 2005.

Sœur Emmanuelle, *Confessions d'une religieuse*, Flammarion, 2008.

Sœur Emmanuelle, *Richesse de la pauvreté*, J'ai lu, 2002.

Sœur Emmanuelle, *Vivre, à quoi ça sert*, J'ai lu, 2005.

Storr A., *Feet of Clay, a Study of Gurus*, Harper Collins, 1995.

Storr A., *Solitude*, Robert Laffont, 2005.

Filmographie

Glenn H. et Lindsay J., « Les hommes qui ont fait l'Amérique », Arte, 27 juin 2009.

Minelli V., *The Bad and the Beautiful*, 1952.

Walker I., « Je suis un psychopathe », Arte, avril 2009.

Weir P., *Master and Commander*, 2003.

Welles O., *Citizen Kane*, 1940.

© Groupe Eyrolles

Composé par Stdi

N° d'éditeur : 3941

Dépôt légal : novembre 2009

Tout le monde peut-il devenir chef ?

Nos chefs sont sans scrupules, ils manipulent allégrement, ils ne pensent qu'à eux, le bien-être d'autrui les indiffère, en un mot : ils sont méchants, voire pervers. Voilà ce que, régulièrement, nous aimons penser à leur sujet. Mythe ou réalité ?

Pour René Delamaire, les apparences sont parfois trompeuses. Si nos dirigeants (mais c'est également le cas des personnalités éminentes et des créateurs) sont narcissiques, c'est justement cette posture psychique qui leur permet d'exercer leur leadership. Cela implique, entre autres, qu'ils privilégient l'action à la relation, ou qu'ils transgressent les règles pour parvenir à leurs fins…

Ingénieur Centralien de formation initiale, René Delamaire est également Docteur en psychologie. Il a occupé des postes à responsabilités dans l'industrie depuis plus de 25 ans, en tant qu'ingénieur, formateur, consultant et dirigeant. Aujourd'hui devenu coach, il effectue des missions dans le domaine des Risques Psycho-Sociaux.

Code éditeur : G54507
ISBN : 978-2-212-54507-4

barbary-courte.com